



**ISPA**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

O Efeito Mediador da Empregabilidade em  
contexto de Insegurança Laboral

ELSA MARQUES

Coordenador de Seminário e Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2013

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA - Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer às seguintes pessoas pela inspiração, ajuda, paciência e orientação: À minha mãe pelo simples mas gigante motivo de que sem ela não seria possível ter trilhado todo este percurso no ISPA, bem como não seria possível ser como sou e chegar onde cheguei; À minha avó, ao meu irmão e ao Filipe por funcionarem como uma base sólida que me segura; A todos os professores que fizeram parte do meu caminho, agradecendo especialmente ao Prof. Doutor Francisco Cesário por toda a sua dedicação extrema no decorrer desta dissertação; A todos os meus colegas que me prestaram apoio ao longo destes cinco anos letivos.

Estou também grata a todas as pessoas que cruzaram a minha vida, estando incluídas as que me fizeram bem e as que me fizeram mal. As que me fizeram bem seguraram-me na queda e as que me fizeram mal inspiraram-me a levantar-me com mais força.

E no fim de tudo isto, um simples obrigada e um simples agradecimento parece sempre pequeno mas a intenção e a gratidão vêm do sítio certo e são realmente sinceras. Muito obrigada por cada passo dado comigo. Bem hajam!

## RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de estudar de que forma a percepção de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), percepção de Empregabilidade e percepção de Insegurança Laboral dos colaboradores se relacionam entre si. A principal hipótese é então de que quanto maior a percepção das PGRH menor será a percepção de Insegurança Laboral dos colaboradores, sendo este efeito mediado positivamente pela percepção de Empregabilidade. A verificação deste efeito mediador pressupõe 3 condições: (1) uma relação negativa entre as PGRH e a Insegurança Laboral, (2) uma relação positiva entre as PGRH e a Empregabilidade, e (3) uma relação negativa entre a Empregabilidade e a Insegurança Laboral. Neste trabalho foi estudada uma amostra de 525 colaboradores de várias organizações portuguesas. Os resultados obtidos sugerem que a Empregabilidade tem um papel mediador no efeito das PGRH sobre a Insegurança Laboral.

**Palavras-Chave:** Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Empregabilidade, Insegurança Laboral.

## **ABSTRACT**

The present study aims to study the way in which the perception of Practices of Human Resources Management (PHRM), perception of Employability and perception of Job Insecurity of workers are related together. The main hypothesis is that when there is more PHRM perception, there is less Job Insecurity in the workers, being this effect positively mediated by the perception of Employability. The verification of this mediator effect assumed 3 conditions: (1) a negative relation between PHRM and Job Insecurity, (2) a positive relation between PHRM and Employability, and (3) a negative relation between Employability and Job Insecurity. In this study, the sample was constituted by 525 workers from various Portuguese organizations. The results obtained suggest that the Employability has a mediator effect of the PHRM over the Job Insecurity.

**Keywords:** Practices of Human Resources Management, Employability, Job Insecurity.

## ÍNDICE

Introdução .....	9
Revisão da Literatura.....	10
O que são e o que fazem as PGRH?.....	10
Insegurança Laboral, uma percepção de ameaça .....	13
O Papel da gestão na insegurança laboral .....	15
Empregabilidade: a percepção de conseguir um emprego .....	16
Objetivo e Hipóteses.....	19
Método.....	21
Amostra.....	21
Delineamento .....	22
Procedimento .....	22
Instrumentos .....	22
Resultados.....	27
Análises Psicométricas.....	27
Estatísticas descritivas das escalas.....	33
Correlações .....	34
Teste de Hipóteses com recurso às regressões.....	36
Análises Estatísticas Complementares .....	41
Discussão e Conclusões .....	47
Referências Bibliográficas .....	53
ANEXO 1 - OUTPUTS.....	59

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e itens correspondentes .....	23
Tabela 2 – Dimensões da Insegurança Laboral e itens correspondentes.....	24
Tabela 3 – Dimensões da Empregabilidade e os seus itens correspondentes. ....	25
Tabela 4 – Índices de Ajustamento da Análise Factorial à escala de PGRH.....	29
Tabela 5 – Índices de Ajustamento da Análise Factorial à escala de Insegurança Laboral.....	30
Tabela 6 – Índices de Ajustamento da Análise Factorial à escala de Empregabilidade.....	31
Tabela 7 – Fiabilidade das escalas de PGHR, Insegurança Laboral e Empregabilidade.....	31
Tabela 8 – Sensibilidade das escalas de PGRH, Insegurança Laboral e Empregabilidade.....	32
Tabela 9 – Estatísticas descritivas da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	33
Tabela 10 – Estatísticas descritivas da escala de Insegurança Laboral.....	34
Tabela 11 – Estatísticas descritivas da escala de Empregabilidade.....	34
Tabela 12 – Correlações de Pearson entre as variáveis em estudo.....	35
Tabela 13 – Regressão Linear Múltipla para a H1 .....	36
Tabela 14 – Correlações entre as subdimensões das PGRH e a Insegurança Laboral .....	37
Tabela 15 – Regressão Linear Múltipla para a H2.....	38
Tabela 16 – Correlações entre as subdimensões das PGRH e a Empregabilidade .....	38
Tabela 17 – Regressão Linear Múltipla para a H3.....	39
Tabela 18 – Correlações entre as subdimensões da Empregabilidade e a Insegurança Laboral.....	40
Tabela 19 – Regressão Linear Múltipla para a H4.....	41
Tabela 20 – t-Students por Género .....	43
Tabela 21 – ANOVAs por Habilitações Literárias .....	44
Tabela 22 – ANOVAs por Habilitações Literárias .....	45
Tabela 23 – Teste de Tukey para as dimensões das PGRH .....	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Resumo das variáveis críticas para o desempenho da organização .....	13
Figura 2 – Modelo de Investigação com os pressupostos para a hipótese de mediação (H4) .....	19
Figura 3 – Análise Factorial Confirmatória à escala de PGRH .....	28
Figura 4 – Análise Factorial Confirmatória à escala de Insegurança Laboral .....	29
Figura 5– Análise Factorial Confirmatória à escala de Empregabilidade .....	30
Figura 6 – Resumo dos efeitos detetados (* $p < .05$ ; ** $p < .01$ ; *** $p < .001$ ).....	40
Figura 7 – Médias por Género .....	42
Figura 8 – Médias por Habilitações Literárias .....	44
Figura 9 – Médias das PGRHs pelas Habilitações Literárias .....	45



## Introdução

*“O mesmo homem não pode atravessar o mesmo rio, porque o homem de ontem não é o mesmo homem, nem o rio de ontem é o mesmo do hoje.”* (Heráclito)

Esta frase milenar que Heráclito usou para definir o conceito devir (mudança constante) encaixa na perfeição nos tempos de hoje. O mundo está em mudança, principalmente o que se diz respeito às relações laborais. De Witte (1999) já percecionava algumas mudanças: os contratos permanentes passam a ser temporários, as organizações locais têm que se globalizar para sobreviverem e a redução de contratação tem levado a um mercado de trabalho cada vez mais restrito. Estas mudanças têm levado a uma percepção generalizada de insegurança, para ainda adicionar o facto de alguns países da Europa (Portugal, Espanha, Grécia, Irlanda...), estarem de momento atravessar o pico de uma crise económica.

Estes factos levam a grandes desafios às organizações, a recessão económica leva ao desinvestimento, nomeadamente aos cortes na contratação de novos colaboradores como na reestruturação da organização, que passa muitas das vezes pelo despedimento. Estas difíceis decisões têm uma consequência no “rio”, no mercado de trabalho. Hoje não é fácil ter um emprego como era há décadas atrás, e o “homem” sabe disso. Os homens de hoje sabem que têm menos probabilidade de conseguirem um emprego, o que na área da GRH é denominado como Percepção de Empregabilidade. Ao mesmo tempo o “homem” de hoje que está empregado sente a ameaça de perder o seu emprego como mais real do que há décadas atrás, o que na área da GRH é denominado como Percepção de Insegurança Laboral.

Face a esta mudança de correntes no nosso “rio” e face a mudanças de percepções do nosso “homem” face ao trabalho, torna-se mais do nunca importante estudar como estas percepções se relacionam e como podem ser atenuadas pela mão das organizações, nomeadamente, através das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos.

Neste sentido, o objetivo do presente estudo é verificar se as Práticas de Gestão dos Recursos humanos, percecionadas pelos colaboradores, contribuem para a atenuação da Percepção da Insegurança Laboral, sendo que existe a hipótese de um papel mediador da Percepção de Empregabilidade do próprio trabalhador.

## Revisão da Literatura

### O que são e o que fazem as PGRH?

As PGRH segundo Boxall e Purcell (2003) são todas as atividades associadas com a gestão do trabalho e com os colaboradores da organização, que visam melhorar o desempenho, quer organizacional quer individual.

É difícil quantificar as PGRH. Como Guest (2001) nota a maioria da literatura aposta em 5 grandes práticas: seleção, formação, comunicação, desenho do trabalho e sistemas de recompensa. No entanto autores mais rigorosos enumeram dezenas de PGRH (Dunnet & Hough, 1995).

A grande importância de estudos das PGRH é a premissa de que o uso destas aumenta os resultados obtidos pela organização, como por exemplo, organizações que usem métodos de seleção à partida terão colaboradores mais competentes para as suas funções do que nas organizações que não usem a seleção. Ao existir a seleção da pessoa certa para o emprego certo em princípio a organização terá mais produtividade. Para além disso, como o colaborador sente que aquele trabalho foi feito para ele, sentir-se-á mais satisfeito com o seu papel na organização. Alguns exemplos de inúmeros estudos que corroboram esta ideia são o estudo de Huselid (1995), que com uma amostra recolhida de 3452 firmas americanas de publicidade, demonstram que as que usam PGRH como recrutamento, seleção, sistemas de compensação, gestão de desempenho e formação, apresentam melhores resultados a nível individual, trabalhadores com mais produtividade e menos intenção de *Turnover*, bem como a nível organizacional, que se traduz num melhor desempenho económico. Na mesma linha Green, Wu, Whitten e Medlin (2006) demonstram que o uso das PGRH aumenta o desempenho, a satisfação laboral e o *commitment* do colaborador.

Com estes exemplos podemos ver que as PGRH têm resultados quer a nível individual quer a nível organizacional. No entanto, como isto acontece? Como construir um modelo explicativo entre o uso das PGRH e os resultados?

### Da prática ao resultado que a organização pretende

O clássico modelo AMO (Ability, Motivation e Opportunity) resultado dos trabalhos de Blumberg e Pringle (1982) e Campbell, MCloy, Oppler e Sager (1993), propõe que para haver um aumento do desempenho individual do colaborador é necessário existir na organização PGRH que influenciem positivamente 3 componentes do colaborador:

- *Ability*, que envolve ter os conhecimentos e aptidões necessárias para o desempenho da função. Exemplos de PGRH que contribuem para esta componente são o recrutamento, seleção e formação.
- *Motivation*, ter trabalhadores que fazem o trabalho porque se sentem interessados, porque têm gosto em fazer, porque podem ganhar algo ao fazê-lo. Exemplos de PGRH que contribuem para esta componente são os sistemas de compensação e a gestão de carreira (promoções). Odiorne (1985) defende ainda o recrutamento e seleção não só de pessoas com *Ability* mas também com *Motivation*, denominando estes colaboradores como potências “*the stars*” das organizações que os contratam.
- *Opportunity to do*, dar aos trabalhadores as condições necessárias para realizar o seu trabalho. Exemplos de PGRH que contribuem para esta componente são o desenho do local de trabalho.

Apesar de este modelo, como outros posteriores, serem bastante simples e intuitivos, vários autores mais recentes têm apontado algumas falhas na predição empírica da relação entre PGRH e Desempenho (Organizacional e Individual), como Boselie e Paauwe (2005), que detetaram na literatura vários efeitos estatisticamente fracos das PGRH.

Wright e Gardner (2002) citados por Boselie, Dietz e Boon (2005), verificaram que a ligação entre as PGRH e o Desempenho na organização, dependia de algumas variáveis mediadoras/moderadoras desconhecidas, sendo usado para estes casos o termo “*Black Box*”. Boselie, Dietz e Boon (2005) ao analisarem vários artigos até então publicados, detetaram 2 variáveis deste tipo: o Clima Organizacional e o *Commitement*, sugerindo que é importante ter em conta as perceções dos trabalhadores na análise dos efeitos das PGRH.

Um passo importante para a conceptualização deste problema foi a introdução do modelo de Wright e Nisshii (2006). Neste modelo há 5 componentes importantes, 1) Políticas de GRH, que são as intenções dos gestores, dos órgãos decisores da organização; 2) Práticas de GRH, são as políticas que realmente são implementadas; 3) Práticas de RH percebidas

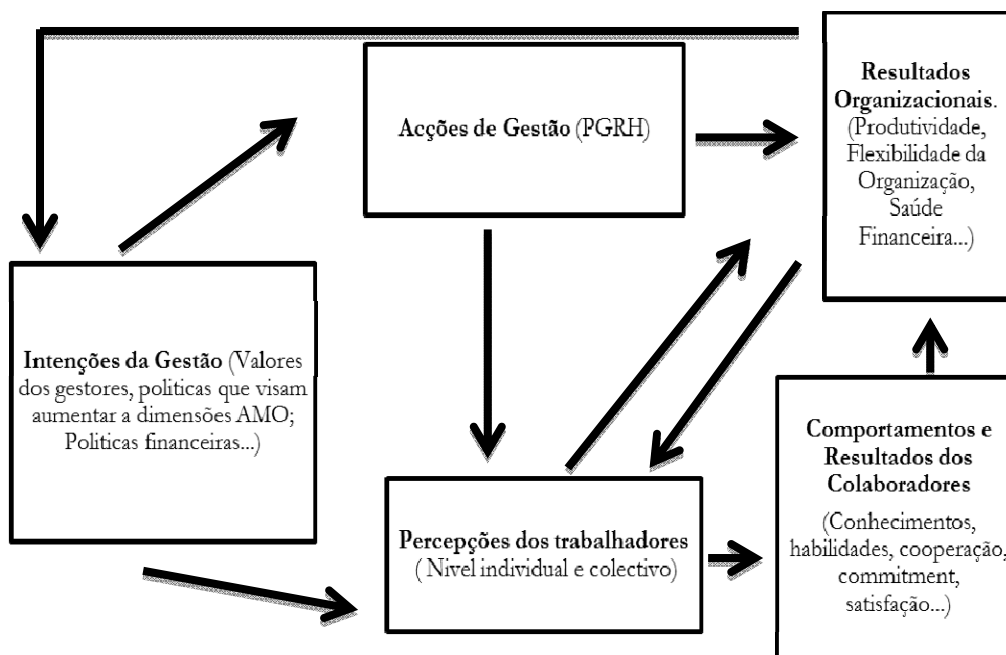
pelos colaboradores; 4) Reação dos colaboradores, as suas atitudes e comportamentos; 5) Desempenho da organização.

A importância deste modelo é ter em conta que não basta as PGRH existirem mas que é preciso que sejam bem percebidas pelos colaboradores. Bowen e Ostroff (2004) já afirmavam que todas as PGRH comunicam mensagens que podem ser interpretadas de formas diferentes por diferentes pessoas. Grant (1999) já demonstrara a possibilidade de existirem divergências entre o que os colaboradores percebem e o que os gestores percebem, havendo nestes casos a quebra do Contrato Psicológico.

Empiricamente, Nishii, Lepak e Schneider (2008) demonstram que o uso das mesmas práticas no seio da mesma organização podem ser percebidas de formas diferentes, o que vai fazer variar a satisfação e o *commitment* do colaborador. Os autores assim referem a importância de inquirir os trabalhadores de modo a terem acesso às percepções individuais de cada um. Contudo, o que parece acontecer na maioria dos casos é que o gestor toma decisões apenas na sua percepção.

Um exemplo fácil de entender a relação entre a percepção dos colaboradores com as PGRH e o desempenho organizacional é o clima organizacional, que diz respeito à percepção partilhada dos colaboradores face às intenções e práticas de GRH (James et al., 2008). Nesta linha, é demonstrado por Zatzick e Iverson (2006) que esta variável medeia a relação das PGRH com o desempenho organizacional. Isto é, quanto mais positivo for a percepção das PGRH mais rapidamente os colaboradores se ajustam e confiam nas PGRH da organização. Outro exemplo mais recente é o trabalho de Boon, Hartlog, Boselie e Paauwe (2011), que demonstram empiricamente com uma amostra de 412 colaboradores de duas organizações a existência de relações entre PGRH e Comportamentos dos trabalhadores (intenção de sair e comportamentos de cidadania organizacional) mediados pela forma como os colaboradores percebem a organização.

Boxall e Purcell (2003), fazem um apanhado destas questões construído um esquema ilustrativo (ver figura 1) do que se tem que ter em conta para a existência de PGRH eficazes:



**Figura 1** – Resumo das variáveis críticas para o desempenho da organização

Novamente aqui se dá uma ênfase importante às percepções dos trabalhadores, sendo estas influenciadas pelas PGRH. Estes avanços na área da Gestão dos Recursos Humanos, levaram os investigadores a focarem-se com mais atenção nas percepções dos trabalhadores, como por exemplo a Insegurança Laboral.

### **Insegurança Laboral, uma percepção de ameaça**

A Insegurança Laboral é um conceito que começou a ser investigado nos anos 80. Trinta anos depois é um dos conceitos com maior foco na área da GRH, muito devido às mudanças bruscas económicas, levando as pessoas a temerem ficar sem emprego (De Witte, 2005).

De entre as várias definições de Insegurança Laboral, como por exemplo a percepção de incapacidade de manter a situação laboral desejada (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984); “experiência subjetiva de antecipação de um evento relacionada com a perda do trabalho” (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002, p243); “ameaça percecionada de perda do trabalho e as preocupações associadas com a ameaça” (De Witte, 1999, p156); e sentimento de ameaça que as pessoas empregadas têm de vir a ficar desempregadas (De Witte, 2005), parece ser consensual que a insegurança laboral é uma percepção subjetiva. Isto implica que o mesmo acontecimento/situação, pode ser interpretado de formas diferentes por diferentes

peças. Por exemplo, numa organização que esteja em processo de despedimentos, pode haver colaboradores que se sintam mais ou menos ameaçados.

Ainda, há outros autores que veem a insegurança laboral com um conceito multidimensional. Borg (1992, citado por De Witte, 2005), por exemplo, defende existir uma insegurança laboral cognitiva, que diz respeito à probabilidade que a pessoa acha que tem de ser despedida, “Eu vou ser despedida”, e por outro lado uma insegurança laboral afetiva, que diz respeito à sua carga emocional “Eu estou preocupado em ser despedida”.

Hellgren, Sverke e Isaksson (1999), por outro lado, diferem Insegurança Laboral Quantitativa, que diz respeito à continuidade do emprego (se vou ou não continuar nesta função) de Insegurança Laboral Qualitativa que diz respeito à continuidade dos vários aspetos do trabalho (será que vou continuar a ter este salário, esta carga horária?), sendo que este último não implica diretamente o despedimento. Mas o que origina a insegurança laboral?

#### Antecedentes da Insegurança Laboral

A insegurança laboral parece ser particularmente predominante em organizações que atravessam mudanças estruturais (Davy, Kinick & Scheck, 1997). Outro facto é que os países com maior percentagem de desempregados são aqueles que têm os trabalhadores com os maiores níveis de insegurança laboral (Natti, Happonen, Kinnunen & Mauno, 2005, cit. por De Witte, 2005), o que sugere que climas de incerteza aumentam a perceção de ameaça.

Outros autores parecem sugerir haver uma predominância para insegurança laboral a nível da personalidade, nomeadamente nas pessoas com baixos níveis de controlo interno, isto é, pessoas que se sentem com menos capacidade de decisão dos eventos que se vão sucedendo, e nas pessoas com níveis altos de neuroticismo, isto é, as pessoas que têm menos resistência/flexibilidade a agentes stressores (Sverke, Hellgren, Naswall, Chirumbolo, De Witte & Goslinga, 2004; Schreurs, Emmerik, Notelaers & De Witte, 2010).

Naswall e De Witte (2003) indicam ainda que as pessoas com contratos temporários e com menos qualificações tendem a ter maiores níveis de insegurança laboral, o que é interessante, pois estas variáveis podem ser controladas ao nível da PGRH, como o uso de contratos permanentes e ações de formação.

Mas porque é que a organização deve colocar nas suas políticas de gestão a preocupação de manter os seus colaboradores com baixos níveis de insegurança laboral?

### As consequências da insegurança laboral

A insegurança laboral é descrita na literatura como um stressor que provoca insatisfação laboral (Ronsenblatt, Talmud & Ruvio, 1999), burnout (De Witte, 2000, citado por De Witte, 2005), mal estar psicológico (Hellgren et al, 1999), insatisfação com a vida pessoal (Lim, 1997), mais ansiedade e doenças cardíacas (Burchell, 1994) nos colaboradores.

Curioso é o estudo de De Witte (1999) demonstrando que as pessoas com mais níveis de insegurança laboral apresentam níveis baixos de saúde mental iguais aos desempregados, o que indica que estar inseguro no local de trabalho a nível da saúde mental é o mesmo de que estar desempregado.

A insegurança laboral afeta ainda variáveis importantes para o desempenho organizacional, traduzindo-se no menor *commitment* organizacional (Buitendach & De Witte, 2005) menor confiança nos órgãos de gestão (Greenhalgh & Ronsenblatt, 1984), menor desempenho (De Witte, 2000, citado por De Witte, 2005), redução de comportamentos pró-sociais na organização (Biltena, 1998, citado por De Witte, 2005). Davy et al. (1997) demonstram ainda que as pessoas mais inseguras procuram mais frequentemente um novo emprego que lhes dê mais segurança, sendo este efeito mais forte nos colaboradores com mais qualificações (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

### **O Papel da gestão na insegurança laboral**

Formas de atenuar ou controlar as consequências da insegurança laboral passam por usar algumas PGRH que diminuam a imprevisibilidade do futuro. Parker, Chmiel e Wall (1997) demonstram que o uso da comunicação aberta e explícita com os colaboradores acerca de mudanças organizacionais levam a uma menor perceção de insegurança. Greenberg e Lind (2000) acrescentam mais: não basta comunicar, deve-se fazer os colaboradores participarem nas decisões, de modo a estes sentirem um maior controlo sobre o seu futuro, especialmente em contextos de mudança ou crise.

Relembrando as conclusões de Naswall e De Witte (2003) a respeito das pessoas com menores qualificações sentirem mais insegurança, passa pelas mãos da gestão

selecionar as pessoas com as melhores qualificações ou então manter as pessoas qualificadas na organização ao longo do tempo com planos de formação.

Outra PGRH de modo a combater parece ser o tipo de contrato usado (Balckmore & Kuntz, 2011) sendo sugerido o contrato permanente. No entanto é necessário ter atenção ao estudo de Cuyper e Witte (2005), que numa amostra de 656 colaboradores de várias áreas chega à conclusão que a insegurança laboral funciona como uma variável moderadora dos efeitos do tipo de contrato em várias variáveis pertinentes para a organização (satisfação laboral, intenção de *turnover*, *commitment*, *engagement*...). Isto é, as pessoas com contratos permanentes são mais afetadas negativamente pela insegurança laboral do que as pessoas com contratos temporários, o que sugere que as pessoas com mais “estabilidade” são aquelas que são mais afetadas pelo medo de a perder.

Outra variável, também de nível percetivo que tem demonstrado estar relacionada com a insegurança laboral é a Empregabilidade.

### **Empregabilidade: a perceção de conseguir um emprego**

Como nota Forrir e Sels (2003) a empregabilidade seria um conceito usado em vários contextos, como por exemplo a empregabilidade de um país, empregabilidade de um curso, etc. No entanto o conceito passou para um nível individual, circundando-se na perceção que o colaborador tem de conseguir sair da organização onde trabalha para outra. Esta mudança acompanhou o estado do contexto laboral, pois hoje parece já não haver um emprego para a vida. Os colaboradores com a consciência disto começam a ter em conta as exigências do mercado de trabalho, para que caso necessitem (fecho da organização, despedimentos coletivos, etc...) consigam ter as competências necessárias para ter outro emprego de forma rápida. Isto é, quanto mais características as pessoas tiverem que vão ao encontro das exigências do ambiente, mais empregável o indivíduo se vai sentir (Chan, 2000).

Alguns autores sentem que ver a empregabilidade como uma perceção é insuficiente. Rothwell e Arnold (2007, p.25) definem-na como “habilidade para manter o emprego ou arranjar o emprego que deseja”. Outros como Groot e Brink (2000) para além de a considerarem uma habilidade, pensam nela como uma vontade de mudar de emprego dentro da organização (empregabilidade interna) ou fora da organização (empregabilidade externa). Hillage e Pollard (1998) dizem ser uma capacidade importante em 3 fases da vida laboral, isto é, na obtenção do primeiro emprego, na manutenção/permanência no emprego e na obtenção



de um novo emprego caso seja necessário. Outros autores como Forrier e Sels (2003), centram a empregabilidade na percepção destas habilidades, definindo-a como a probabilidade que o indivíduo pensa ter de encontrar um emprego no mercado laboral, quer interno ou externo. De modo simplista, a melhor forma de definir, talvez seja a de ver a empregabilidade como a percepção que o colaborador tem em conseguir um novo emprego (Berntson & Marklund, 2007).

Então, que variáveis contribuem para uma pessoa sentir-se mais ou menos empregável?

### Antecedentes da empregabilidade

O indivíduo em si parece já ter um repertório de características que lhe dão mais confiança na percepção da sua empregabilidade. As pessoas com mais capacidade de adaptação/flexibilidade (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), competências de gestão emocional (Nelis, et al., 2011), Locus de Controlo (Krause & Broderick, 2006) e Auto-Eficácia (Pinquart, Juang & Silbereisen, 2003) são mais seguras de si em novos ambientes, o que pode explicar o facto de terem percepções mais positivas da sua empregabilidade.

Sendo a empregabilidade a percepção que o sujeito tem no mercado de trabalho é óbvio que a própria estrutura do mercado de trabalho influencia a sua percepção. Por exemplo, em países onde o mercado de trabalho tem muitas vagas, a percepção é maior; em casos onde o mercado de trabalho se encontra fechado, a percepção é menor (McQuaid & Lindsay, 2005). Aqui também entram outras variáveis importantes: a formação - se a pessoa tem a formação certa para a vaga, tem uma percepção mais positiva da sua empregabilidade (Groot & Brink, 2000); e o Capital Social (conjunto de contactos pessoais e profissionais que um indivíduo tem) - poderá dar ao indivíduo mais oportunidades de conseguir um emprego, o que contribui positivamente para sua percepção de empregabilidade (Fugate, Kinicki & Ashfort, 2004).

A nível demográfico a percepção de empregabilidade parece ser um espelho de alguns preconceitos do mercado de trabalho, isto é, são os homens (McQuaid & Lindsay, 2005) e os indivíduos mais novos (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) com as melhores percepções de empregabilidade. Mas será bom uma organização ter indivíduos com altos níveis de empregabilidade? Isto é, ter colaboradores que se veem com uma alta-probabilidade de conseguirem um novo emprego se quiserem?

## As consequências de sentir-se empregável

Não há dúvidas que quanto maior a empregabilidade, maior o bem-estar do indivíduo, como demonstram Berntson e Marklund (2007) num estudo longitudinal em que as pessoas com alta percepção de empregabilidade são aquelas que nos anos seguintes apresentam melhor saúde e bem-estar. Isto a nível individual. No entanto, será que a organização ganha ao ter pessoas com alta percepção de empregabilidade? A resposta parece ser sim.

Os vários estudos que cruzam insegurança laboral, como vimos em cima que tem efeitos negativos para a organização, demonstram haver uma correlação negativa entre empregabilidade e insegurança laboral (De Cuyper, De Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti & Schalk, 2008; De Cuyper, Notelaers & De Witte, 2009), apesar de ter um coeficiente de Pearson menos de 0,2 é altamente significativo. Na mesma linha Arnold e Staffelbach (2012) numa organização acabada de ser reestruturada demonstram que são os trabalhadores com maior percepção de empregabilidade, aqueles que têm menos percepção de insegurança laboral, sendo que desta vez a correlação atingiu um coeficiente de Pearson maior 0,38.

Para além destes estudos, Naswall (2004) defendia que a empregabilidade podia atenuar os efeitos negativos da insegurança laboral, relação que interessa muito às organizações. Tal foi demonstrado por Silla, Cuyper, Gracia, Peiró e De Witte (2009) que numa amostra de 639 colaboradores belgas, para além de replicarem as correlações anteriores, demonstram que pessoas com altos níveis de insegurança laboral mas também com altos níveis de empregabilidade são menos afetadas a nível do bem-estar, comparativamente a pessoas igualmente inseguras mas com baixos níveis de empregabilidade.

Qualquer pessoa podia cair no erro de que, mais empregabilidade, mais disposição em sair da organização, no entanto não é assim. Arocena, Núñez e Villanueca (2007) num estudo que envolveu várias empresas de pequenas e médias dimensões demonstraram que os colaboradores com mais níveis de empregabilidade são aqueles que se esforçam mais no seu atual emprego, o que contribui positivamente para a produtividade organizacional. Nauta, Vianen, Heijden, Dam e Willemsen (2009), numa amostra 702 colaboradores da área de saúde demonstram que os colaboradores com maiores níveis de empregabilidade são aqueles que têm menos intenções de *Turnover*. Este estudo para além de demonstrar que não há mal nenhum, antes pelo contrário, em fundamentar a empregabilidade dentro das organizações, aponta como preditor de *Turnover* a Insatisfação Laboral.

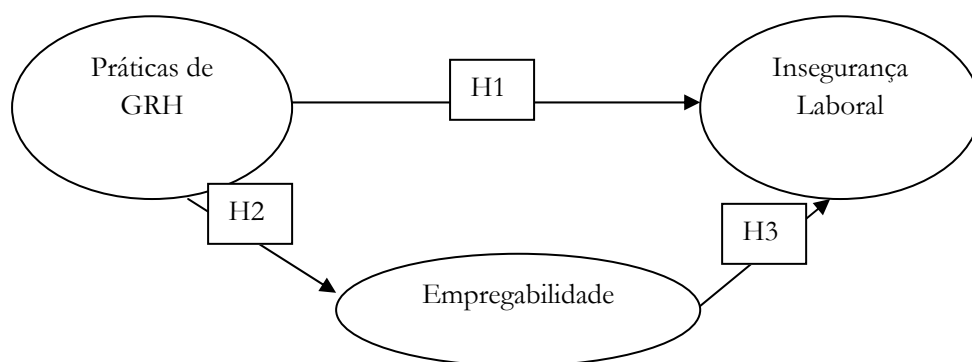
Estas conclusões abrem as portas às organizações para usarem as PGRH que fundamentem sem medo a empregabilidade dos seus colaboradores. A ideia aqui não é tornar os colaboradores empregáveis para saírem da organização, mas sim torna-los empregáveis para se sentirem seguros, atendidos e motivados na organização. Apesar de esta forma de pensar ser nova, há já estudos que indicam algumas PGRH que podem fundamentar a perceção de empregabilidade, como programas de gestão de competências (Gore, 2005), gestão de carreira e formação (Juhdi, Pa’Wan, Othman & Moksini, 2010; Mamaqui, Miguel & Olave, 2011).

Ainda na temática da PGRH, nomeadamente no tipo de contrato de trabalho, Cesário, Gestoso e Peregrin (2012) demonstram que a empregabilidade modera a relação do tipo de contrato (se o contrato é direto com a organização ou se é feito com uma agência de trabalho) com as atitudes dos colaboradores (Compromisso Afetivo e Satisfação Laboral). Isto é, quando o contrato é direto os colaboradores com alta empregabilidade tendem a ter atitudes mais positivas do que as pessoas com baixa empregabilidade, no entanto quando o contrato é indireto a empregabilidade não faz variar as atitudes.

Estudos como estes sugerem e instigam novas investigações que demonstrem existir efeitos mediadores/moderadores de variáveis como a empregabilidade nos efeitos da PGRH noutras variáveis a nível individual, como a Insegurança Laboral, como será apresentado de seguida.

## Objetivo e Hipóteses

Tendo em conta a o levantamento da literatura o objetivo do presente estudo é confirmar um modelo em que o efeito da perceção das PGRH na perceção da Insegurança Laboral, é mediada pela perceção de Empregabilidade (H4) (ver figura 2):



**Figura 2** – Modelo de Investigação com os pressupostos para a hipótese de mediação (H4)

Como podemos ver na figura acima, este modelo (H4) implica um conjunto de relações que serão testadas como Hipóteses (H1, H2 e H3).

O primeiro pressuposto do modelo é que quanto mais percepção os indivíduos tiveram do uso de PGRH na organização onde trabalham menos Insegurança Laboral terão. Esta hipótese foi verificada em estudos anteriores (Parker, Chmiel & Wall, 1997; Greenberg & Lind, 2000; Cuyper & Witte, 2005; Balckmore & Kuntz, 2011), no entanto é importante referir que estes estudos sempre se focaram numa ou duas PGRH, e não numa percepção geral das PGRH, que é o caso deste estudo que vai usar um questionário de Percepção de PGRH que mensura 7 tipos diferentes (Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação do Desempenho, Carreira, Recompensa, Comunicação, e Celebração).

**H1:** Quando maior a percepção da existência de PGRH, menor percepção de Insegurança Laboral os colaboradores terão.

O segundo pressuposto implica um efeito direto da percepção das PGRH na Empregabilidade. Novamente, alguns estudos parecem demonstrar que o uso de PGRH aumenta a percepção de empregabilidade (Gore, 2005; Juhdi, Pa'Wan, Othman & Moksini, 2010; Mamaqui, Miguel & Olave, 2011).

**H2:** Quando maior a percepção da existência de PGRH, maior será a percepção de empregabilidade pelo colaborador.

O terceiro pressuposto tem sido recorrido na literatura (De Cuyper et al., 2008; De Cuyper, Notelaers & De Witte, 2009), ao ser demonstrado que a Insegurança Laboral se correlaciona negativamente com a Empregabilidade.

**H3:** Quando maior a percepção de Empregabilidade, menor a Percepção de Insegurança Laboral.

Só depois de confirmar estas 3 hipóteses é que podemos avançar para a verificação da nossa hipótese principal:

**H4:** a relação entre PGRH e Insegurança Laboral é mediada pela Empregabilidade, isto é, o efeito da percepção das PGRH na Insegurança Laboral é maior quanto maior for a percepção de Empregabilidade.

## Método

### Amostra

Para se atingirem os objetivos deste estudo, recorreu-se a uma amostra de 525 trabalhadores que responderam a um questionário divulgado *online*. Foram utilizados métodos de amostragem não probabilísticos, como por conveniência, em que foi pedida a participação a pessoas com as características desejáveis para o presente estudo (que neste caso seria terem um emprego) e o método *Snowball*, em que foi pedido aos participantes para divulgarem o questionário por outros participantes com as mesmas características.

Apesar de os métodos não-probabilísticos de amostragem não conseguirem ser representativos da população em estudo, têm vantagens por serem mais práticos ao nível do tempo de aplicação e custos associados à participação (Marôco,2010).

A presente amostra é constituída maioritariamente pelo género feminino (65,7%), com uma média de idade de 39,4 anos (DP=9,77). A nível das habilitações literárias a amostra dividiu-se nas seguintes percentagens: 28,6% com habilitações iguais ou inferiores ao 12º ano, 15,8% com frequência universitária e 55,6% com o grau académico mínimo de licenciatura (output 1, 2 e 3).

Ao nível das características ligadas ao emprego, verificou-se que a média de duração da ligação dos nossos participantes à organização que atualmente os emprega é de 11,99 anos (DP= 9,25). Ao nível do tipo de vínculo contratual a larga maioria da amostra possui um contrato sem termo (75,4%), seguido de contrato a termo certo (12,8%) e o contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário (3,8%). Houve ainda uma parte da amostra que não se reviu em nenhum tipo de contrato apresentado acima (8%). Em termos de horário laboral, 95,2% da amostra diz ter um horário no regime Full-time. Ao nível do sector, 31,4% assume trabalhar no sector público, 10,4% no privado, sendo que os restantes 57,7% não indicaram o sector (output 4, 5, 6 e 7).

Outros dados ainda demonstram que 7,8% participantes da nossa amostra apontam ter mais do que um emprego, 54,7% têm filhos dependentes, e 12,2% são trabalhadores-estudantes (ouput 8, 9 e 10).

## **Delineamento**

Segundo a tipologia de Bryman e Cramer (2003) o presente estudo tem um delineamento correlacional, pois não há qualquer manipulação de variáveis e todas as variáveis em estudo são recolhidas num só momento, sendo impossível verificar-se relações de causa-efeito, mas sim relações correlacionais entre as variáveis, que neste caso são a PGRH, a Percepção de Empregabilidade e a Insegurança Laboral.

## **Procedimento**

O primeiro passo no presente estudo foi divulgar um questionário constituído por dados demográficos (género, idade, habilitações literárias, número de filhos e se estuda), dados relacionados com a situação laboral (tempo em que está na organização, tipo de vínculo, tipo de horário laboral e se tem outro emprego), e pelas escalas com as variáveis psicológicas pertinentes para o presente estudo (PGRH, Percepção de Empregabilidade e Insegurança Laboral).

O questionário foi criado e divulgado através de um *link* do Google Docs, tendo sido partilhado por correio eletrónico e pelas redes sociais. O questionário em si estaria ainda provido de informações acerca da pertinência e objetivos do estudo, sendo a participação de todos voluntários e mantida anónima.

Após a recolha dos dados iniciou-se o procedimento de inserção de dados no SPSS v21 para o *Windows*, onde se calcularam as pontuações totais da escala pelas médias para posteriores análises estatísticas.

## **Instrumentos**

Nesta secção serão apresentadas as 3 escalas usadas no presente estudo.

### *Práticas de Gestão de Recursos Humanos*

A variável PGRH foi medida através de uma escala ainda em desenvolvimento (Cesário, in progress) constituída por 21 itens classificados numa *rating scale* de tipo Likert de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

Quanto maior for a pontuação nesta escala, maior será a percepção que os colaboradores da organização têm da existência de PGRH.

Esta escala pretende avaliar 7 tipo de PGRH diferentes: Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Recompensas, Comunicação, e finalmente Celebração (Ver tabela 1 abaixo com os itens da escala).

**Tabela 1** – Tipos de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e itens correspondentes

<b>Tipo de PGRH</b>	<b>Item</b>
<b>Integração e Acolhimento</b>	1. Informação adequada para iniciar as minhas funções.
	2. Apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração.
	3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.
<b>Formação</b>	4. Adequada para melhorar o meu desempenho.
	5. Adequada para aumentar o meu valor profissional no mercado de trabalho
	6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais.
<b>Avaliação de Desempenho</b>	7. Os critérios de avaliação são claros.
	8. O ‘feedback’ que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.
	9. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração.
<b>Carreira</b>	10. Existem oportunidades de progressão na carreira.
	11. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira.
	12. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.
<b>Recompensas</b>	13. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.
	14. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização.

	15. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado.
<b>Comunicação</b>	<p>16. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.</p> <p>17. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca de organização.</p> <p>18. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.</p>
<b>Celebração</b>	<p>19. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.</p> <p>20. Promovem o orgulho de pertencer à organização.</p> <p>21. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho.</p>

### *Insegurança Laboral*

A Insegurança Laboral dos participantes foi medida através de uma escala de 8 itens baseada em De Witte (2000) que era constituída por 4 itens que variam numa escala de tipo de Likert de cinco pontos (1 para “discordo totalmente a 5 para “concordo totalmente”, sendo que quanto maior a pontuação maior a insegurança laboral sentida pelo participante. A escala original apresenta um  $\alpha$  de Cronbach superior a 0.8.

A escala pode ainda dividir-se em 2 dimensões: a Insegurança Laboral Quantitativa, ligada à preocupação com a perda da função/emprego e, a Insegurança Laboral Qualitativa, ligada à preocupação de mudanças negativas na função (Ver tabela 2).

**Tabela 2** – Dimensões da Insegurança Laboral e itens correspondentes.

<b>Insegurança Laboral</b>	<b>Item</b>
<b>Quantitativa</b>	<p>Sinto-me inseguro acerca do meu futuro neste emprego.</p> <p>Provavelmente, em breve, perderei este emprego.</p> <p>Tenho a certeza que perderei este emprego.</p>



	Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo.
<b>Qualitativa</b>	<p>É provável que o meu trabalho mude de forma negativa.</p> <p>Sinto-me inseguro acerca das características e condições do meu trabalho no futuro.</p> <p>Penso que o meu trabalho irá mudar para pior.</p> <p>Estou preocupado com as características do meu trabalho no futuro.</p>

### *Empregabilidade*

A Perceção de Empregabilidade foi avaliada com a escala de 16 itens de De Cuyper e De Witte (2010), sendo os itens classificados numa *rating scale* de tipo Likert de cinco pontos com valores entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5), sendo que quanto maior a pontuação, maior a perceção de empregabilidade.

Esta escala pode ainda dividir-se em 2 dimensões: Empregabilidade Interna e Empregabilidade Externa. Todas estas dimensões no artigo original apresentam  $\alpha$ 's superiores a 0.9. Para melhor compreensão ver Tabela 3.

**Tabela 3** – Dimensões da Empregabilidade e os seus itens correspondentes.

<b>Empregabilidade</b>	<b>Itens</b>
<b>Interna</b>	Tenho esperança de que conseguiria arranjar outra função nesta empresa, se precisasse.
	Se pretender, posso facilmente mudar de função.
	Seria muito fácil trabalhar noutra função dentro desta empresa, se o pretendesse.
	Tenho a certeza que esta empresa me daria rapidamente outra função, caso esta fosse extinta.
	Tenho esperança de vir a ter uma posição melhor dentro da empresa.
	Vou facilmente arranjar um trabalho hierarquicamente superior ao meu nesta empresa.
	Se pretendesse, podia facilmente mudar para uma função melhor dentro desta empresa.

	<p>Tenho a certeza que esta empresa me dará rapidamente um trabalho melhor do que o que tenho agora.</p>
	<p>Seria muito fácil arranjar um emprego semelhante, numa outra empresa.</p> <p>Seria muito fácil mudar para outra empresa, se o quisesse.</p> <p>Tenho esperança de que conseguiria arranjar um trabalho parecido noutra empresa, se o procurasse.</p> <p>Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um trabalho semelhante noutra empresa.</p> <p>Tenho esperança de que conseguiria arranjar um trabalho melhor noutra empresa, se o procurasse.</p> <p>Seria muito fácil arranjar um trabalho melhor, numa outra empresa.</p> <p>Seria muito fácil mudar para um trabalho melhor noutra empresa, se o quisesse.</p> <p>Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um emprego melhor.</p>

**Externa**

## Resultados

### Análises Psicométricas

Antes de se proceder à análise dos dados em si, foram analisadas as propriedades métricas das escalas (validade, sensibilidade e fiabilidade) utilizadas no presente estudo que serão apresentadas de seguida.

#### Validade

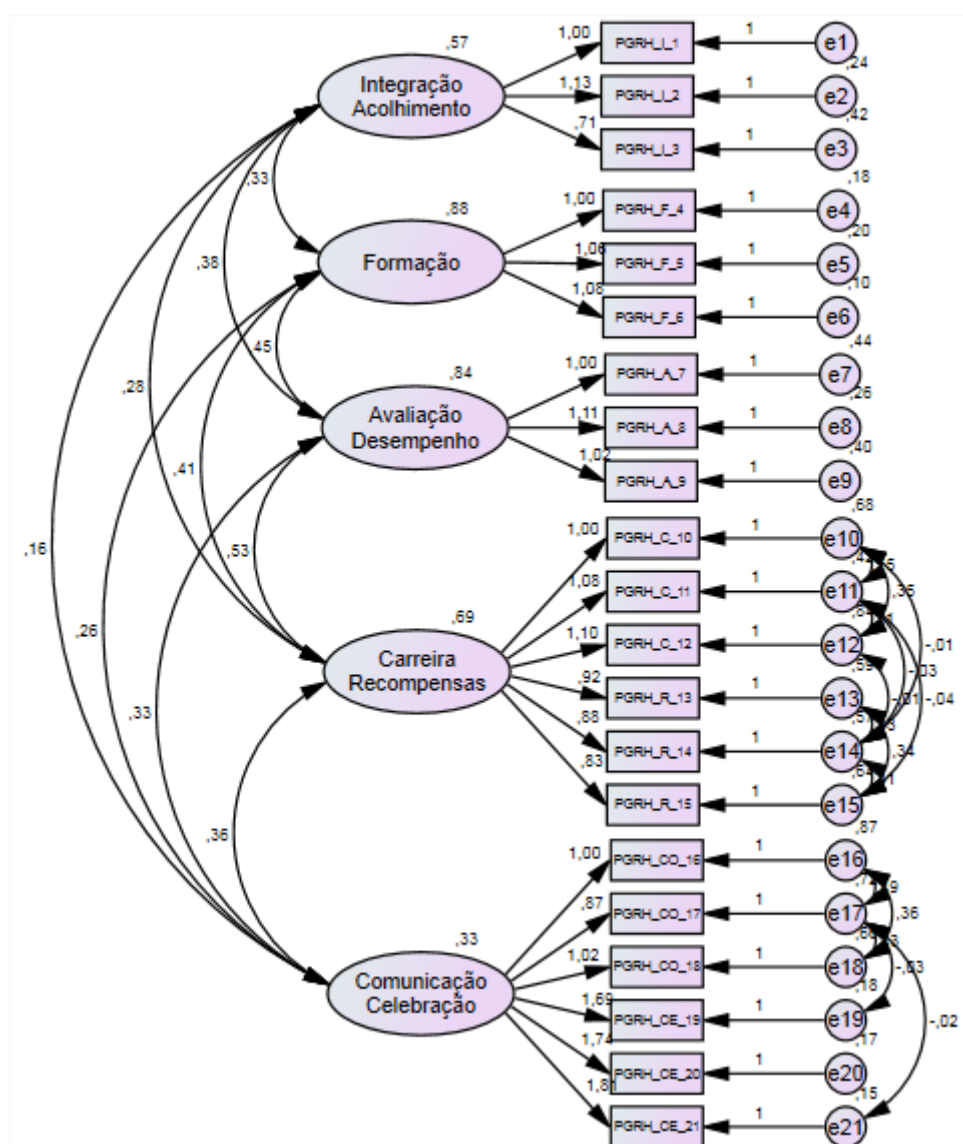
De forma a analisar a estrutura factorial das 3 escalas em estudo realizaram-se 3 análises factoriais confirmatórias com o uso do *Software Amos 21*.

Na análise factorial confirmatória pretendeu-se verificar a existência de variáveis latentes, constructos psicológicos como a Empregabilidade, através de covariâncias entre as variáveis observadas (respostas aos itens). Assim, a análise factorial confirmatória, através de um conjunto de índices, diz-nos o quão ajustados os dados estão aos modelos ou estruturas hipotéticas que se propõem à priori através de diagramas (Koufteros, 1999). Na análise confirmatória em estudo focaram-se os seguintes índices de ajustamento:

- $\chi^2/gf$  (razão do qui-quadrado com os graus de liberdade)- Medida de magnitude das diferenças entre a amostra e as matrizes das correlações de adequação. Diferenças inferiores a 5 são indicadoras de uma excelente adequação (Smith & Mcmillan, 2001).
- CFI (Comparative Fit Index)- Compara o modelo estrutural a ser testado com um modelo em que é assumido que as variáveis são independentes (modelo nulo). Índices entre .9 e .95 são considerados satisfatórios, superiores são considerados excelentes (Smith & Mcmillan, 2001).
- GFI (Goodness-of-fit Index)- Compara o ajustamento do modelo a ser testado com a possibilidade de nenhum modelo conseguir ajustar-se. Índices entre .9 e .95 são considerados satisfatórios, superiores são considerados excelentes (Smith & Mcmillan, 2001).
- RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation)- Quanto maior o valor do RMSEA, maior a quantidade de erros por graus de liberdade. São considerados satisfatórios valores abaixo entre .8 e .5, valores abaixo de .5 são considerados excelentes. (Kline, 1998).

### *Análise Factorial Confirmatória à escala de PGRH*

Apesar de a escala PGRH ser sido pensada para avaliar 7 práticas de GRH diferentes, as várias análises realizadas apontam como modelo mais ajustado à estrutura da escala o representado na Figura 1 em baixo. Neste modelo, verifica-se a fusão das Práticas Carreira e Recompensa numa só dimensão, bem como a fusão das Práticas Comunicação e Celebração. Outro dado interessante é verificar que todas as dimensões se correlacionam positivamente umas com as outras, bem como a satisfação de todos os índices de ajustamento (Tabela 4, Output 11).



**Figura 3** – Análise Factorial Confirmatória à escala de PGRH

**Tabela 4 – Índices de Ajustamento da Análise Factorial à escala de PGRH**

Índices de Ajustamento	Valores no Modelo	Valores Recomendados
$\chi^2/\text{gl}$	2.20	<5
CFI	.94	>.90
GFI	.98	>.90
RMSEA	.05	<.8

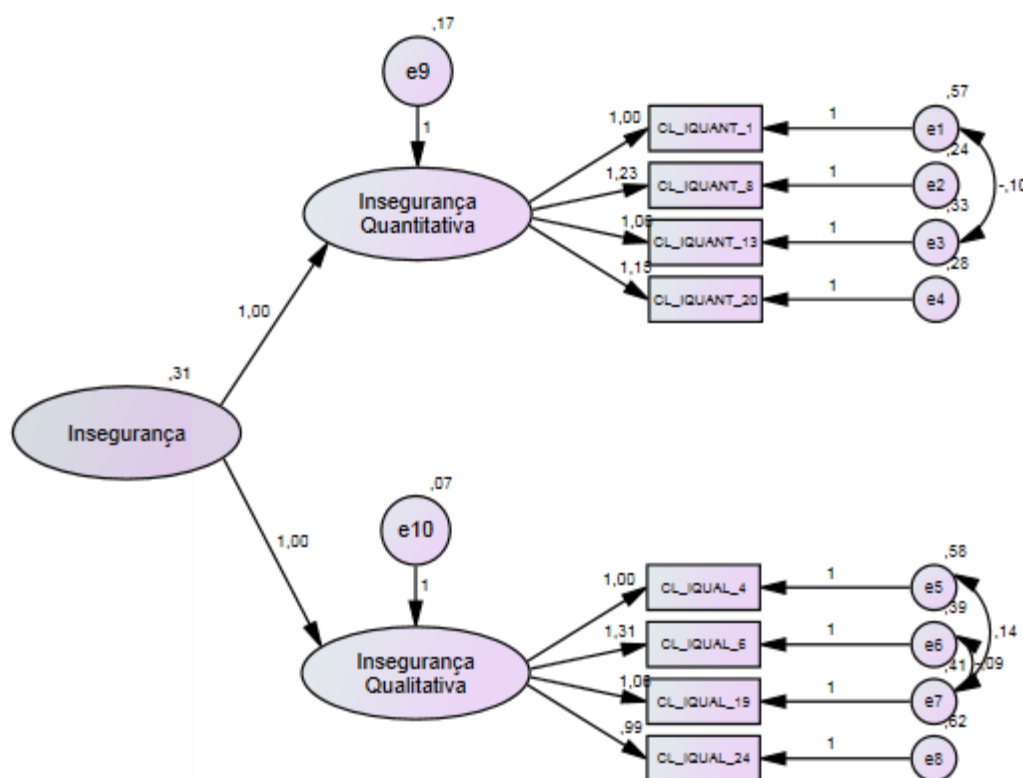
$\chi^2/\text{gl}$  – Rácio qui-quadrado / graus de liberdade;

GFI – *Goodness-of-fit Index*; CFI – *Comparative Fit Index*;

RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*.

#### *Análise Factorial Confirmatória à escala de Insegurança Laboral*

No caso do modelo da escala da Insegurança Laboral, testou-se o modelo em que a escala se divide em 2 subescalas: Insegurança Laboral Quantitativa e Insegurança Laboral Qualitativa. Como se pode verificar na Figura 4 e Tabela 5 em baixo, todos os índices de ajustamento estão dentro dos valores recomendados, exceto o índice  $\chi^2/\text{gl}$  que apresenta 1.7 valores acima ao recomendado (Output 12).



**Figura 4 – Análise Factorial Confirmatória à escala de Insegurança Laboral**

**Tabela 5** – Índices de Ajustamento da Análise Factorial à escala de Insegurança Laboral

Índices de Ajustamento	Valores no Modelo	Valores Recomendados
$\chi^2/\text{gl}$	6.70	<5
CFI	.95	>.90
GFI	.95	>.90
RMSEA	.10	<.8

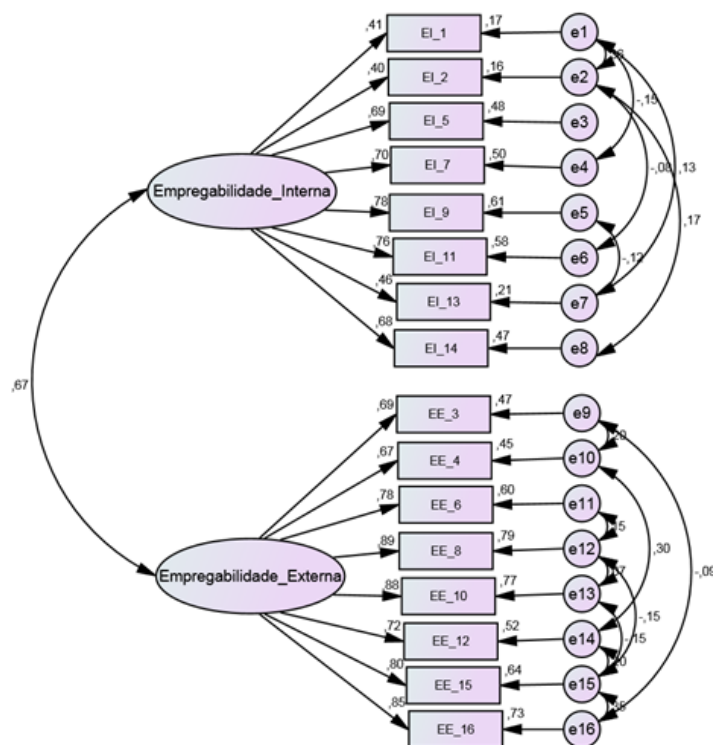
$\chi^2/\text{gl}$  – Rácio qui-quadrado / graus de liberdade;

GFI – *Goodness-of-fit Index*; CFI – *Comparative Fit Index*;

RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*.

#### *Análise Factorial confirmatória à escala de Empregabilidade*

Na escala de Empregabilidade testou-se um modelo em que o total se dividia em Empregabilidade Interna e Externa. Aqui, novamente os índices apresentam ligeiros problemas (ver Figura 5 e Tabela 6), nomeadamente nos índices CFI e GFI, com respetivamente 0.3 e 0.5 valores acima do recomendado (Output 13).



**Figura 5**– Análise Factorial Confirmatória à escala de Empregabilidade

**Tabela 6 – Índices de Ajustamento da Análise Factorial à escala de Empregabilidade**

<b>Índices de Ajustamento</b>	<b>Valores no Modelo</b>	<b>Valores Recomendados</b>
$\chi^2/\text{gl}$	3.65	<5
<b>CFI</b>	.93	>.90
<b>GFI</b>	.95	>.90
<b>RMSEA</b>	.07	<.8

$\chi^2/\text{gl}$  – Rácio qui-quadrado / graus de liberdade;

**GFI** – *Goodness-of-fit Index*; **CFI** – *Comparative Fit Index*;

**RMSEA** – *Root Mean-Squared Error of Approximation*.

### **Fiabilidade**

Foi analisada a fiabilidade de cada uma das três escalas e respetivas dimensões através do cálculo do coeficiente *Alpha* de *Cronbach* ( $\alpha$ ), que representa a consistência interna da escala e avalia a relação entre a variância de cada item com a totalidade do questionário. Em baixo segue-se a respetiva tabela com os valores (Output 15, 14 e 16).

**Tabela 7 – Fiabilidade das escalas de PGHR, Insegurança Laboral e Empregabilidade**

	<b>Escala</b>	<b><i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i></b>	<b>Número de Itens</b>
<b>Empregabilidade</b>	Total	.91	16
	Interna	.83	8
	Externa	.93	8
<b>PGRH</b>	Total	.94	21
	Integração e Acolhimento	.79	3
	Formação	.95	3
	Avaliação e Desempenho	.88	3
	Carreira e Recompensa	.90	6
	Comunicação e Celebração	.90	6
<b>Insegurança Laboral</b>	Total	.88	8
	Quantitativa	.86	4
	Qualitativa	.78	4

Como podemos verificar através da Tabela 7, os *Alphas* oscilam entre .88 e .94 para as escalas de Empregabilidade, Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Insegurança Laboral. Tendo em conta as diversas dimensões de todas as escalas os valores oscilam entre .79 e .95. Verifica-se assim que todos os *Alphas* apresentam um valor superior a .70, o considerado o mínimo aceitável de acordo com Bryan e Cramer (2003). Pode-se concluir então que as três escalas apresentam uma consistência interna adequada e que os seus *Alphas* não melhoram retirando nenhum dos itens.

### Sensibilidade

A sensibilidade, que diz respeito à capacidade de o instrumento discriminar os sujeitos segundo o fator que está a ser avaliado, foi testada para as 3 escalas do presente estudo, bem como nas suas subdimensões. O método clássico para o fazer, é testando a normalidade das escalas através do teste *Shapiro-Wilk* e *Komolgorov-Smirnov*. Contudo, como Marôco (2010) refere que como os testes de normalidade de *Shapiro-Wilk* e *Komolgorov-Smirnov* são influenciados pelo tamanho da amostra, levando a uma maior probabilidade de Erro Tipo I (rejeitar a hipótese nula quando a mesma é verdadeira, que neste caso é haver normalidade), optou-se pelo método de Kline (1998), em que valores absolutos de assimetria e achatamento inferiores a 3 e 7, respetivamente, não apresentam violações problemáticas à distribuição normal dos dados. De seguida é apresentada a Tabela com os valores obtidos (output 17)

**Tabela 8** – Sensibilidade das escalas de PGRH, Insegurança Laboral e Empregabilidade

Escala	Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
Empregabilidade	-.05	.11	-.16	.21
Interna	-.21	.11	-.04	.21
Externa	.13	.11	-.36	.21
PGRH	-.12	.11	-.32	.21
Insegurança Laboral	.19	.11	.03	.21
Quantitativa	.38	.11	-.12	.21
Qualitativa	.01	.11	.02	.21



Verifica-se através da Tabela 8 que todas as escalas e suas subdimensões apresentam um coeficiente de assimetria e de achatamento abaixo dos valores indicados por Kline (1998), sendo possível afirmar que existe uma normalidade satisfatória dos dados e consequentemente uma boa sensibilidade das escalas.

### **Estatísticas descritivas das escalas**

Nesta secção serão apresentadas as estatísticas descritivas das 3 variáveis mais pertinentes no presente estudo: PGRH, Insegurança Laboral e Empregabilidade (output 18).

#### *Práticas de Gestão de Recursos Humanos*

Como podemos ver na Tabela 9, a escala de PGRH na nossa amostra teve um resultado médio de 3.08 (DP=.72). Verifica-se que a PGRH mais percecionada pela amostra é a Integração e Acolhimento (M=3.81 ; DP=.79). Por outro lado, as PGRH menos percecionadas são a Carreira e Recompensas (M=2.55; DP=.92).

**Tabela 9** – Estatísticas descritivas da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

	<b>PGRH Total</b>	<b>Integração e Acolhimento</b>	<b>Formação</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>Carreira e Recompensas</b>	<b>Comunicação e Celebração</b>
Média	3,08	3,81	3,40	3,07	2,55	3,10
Mediana	3,14	4,00	3,67	3,33	2,50	3,17
D.Padrão	0,72	0,79	1,01	1,02	0,92	0,86
Mínimo	1,05	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

#### *Insegurança Laboral*

Na Tabela 10 apresentada em baixo, encontram-se as estatísticas descritivas da Insegurança Laboral. Pode-se verificar que a média da Insegurança Laboral Total é de 2.74 (DP=.71). É interessante verificar que a média da Insegurança Laboral Qualitativa (M=2.98; DP=.76) é maior que a média da Insegurança Laboral Quantitativa (M=2.51; DP=.81), sugerindo que na presente amostra há uma maior preocupação relativamente às perdas das característica laborais, do que a perda do emprego em si.

**Tabela 10** – Estatísticas descritivas da escala de Insegurança Laboral

	<b>Insegurança Laboral Total</b>	<b>Insegurança Laboral Quantitativa</b>	<b>Insegurança Laboral Qualitativa</b>
Média	2,74	2,51	2,98
Mediana	2,75	2,50	3,00
D.Padrão	0,71	0,81	0,76
Mínimo	1,05	1,00	1,00
Máximo	5,00	5,00	5,00

### *Empregabilidade*

A nível da percepção de Empregabilidade, como se pode verificar na Tabela 11, a média de Empregabilidade na presente amostra é de 2.59 (DP=.60). É interessante verificar que a Empregabilidade Interna apresenta uma média maior do que a Empregabilidade Externa (M=2.59; DP=.62 vs M=2.39; DP=.73), sugerindo haver uma maior confiança em conseguir outro posto de trabalho dentro da organização do que fora da organização.

**Tabela 11** – Estatísticas descritivas da escala de Empregabilidade

	<b>E. Total</b>	<b>E. Externa</b>	<b>E. Interna</b>
Média	2.49	2.39	2.59
Mediana	2.50	2.38	2.63
D.Padrão	.60	.73	.63
Mínimo	1.00	1.00	1.00
Máximo	4.06	4.50	4.38

### **Correlações**

No sentido de testar as 3 primeiras hipóteses do presente estudo realizaram-se inicialmente um conjunto de correlações de *Pearson* apresentadas na matriz de correlações abaixo (Tabela 12, output 19).

**Tabela 12** – Correlações de Pearson entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1-PGRH</b>	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>2-Insegurança Laboral</b>	-.24**	1	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>3-I.L. Quantitativa</b>	-.12*	.91**	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>4-I.L. Qualitativa</b>	-.31**	.86**	.63**	1	-	-	-	-	-	-
<b>5-Empregabilidade</b>	.32**	-.14**	-.09*	-	1	-	-	-	-	-
<b>6-E. Interna</b>	.38**	-.24**	-	-	.86**	1	-	-	-	-
<b>7-E. Externa</b>	.20**	-.04	-.01	-.06	.90**	.55**	1	-	-	-
<b>8-Tempo na Organização</b>	-.12**	-.03	-.07	.01	-.08	-.04	-	1	-	-
<b>9-Idade</b>	-.12**	-.03	-.03	-.02	-.09*	-.03	-	.72**	1	-
<b>10-Gênero</b>	-.10	.04	-.07	.01	.16**	-.10*	-	.07	.06	1

\*p<0.05; \*\*p<0.01

Como esperado pela nossa hipótese 1, quanto maior a percepção de PGRH menos inseguras as pessoas se sentiriam no seu contexto laboral ( $r=-.24$ ;  $p<.01$ ). A correlação das PGRH com a Empregabilidade ( $r=.32$ ;  $p<.01$ ) vão também no sentido da hipótese 2 de que quanto maior a percepção de PGRH maior a percepção de empregabilidade do colaborador. Por fim, a hipótese 3 também é verificada, de que quanto maior a percepção de empregabilidade menor a percepção de insegurança laboral ( $r=-.14$ ), embora seja uma correlação mais fraca em comparação com as das hipóteses anteriores.

Na matrix de correlações ainda se verificam outras correlações interessantes, como por exemplo a correlação do tempo a trabalhar na organização com a percepção de PGRH ( $r=-.12$ ;  $p<.01$ ), sugerindo que com o tempo na organização vai-se perdendo a percepção de existência de PGRH. A idade também acusa um efeito semelhante com as PGRH ( $r=-.12$ ;  $p<.01$ ), no sentido de que quanto maior a idade da pessoa menor a percepção de PGRH, e ainda um efeito com a percepção de empregabilidade ( $r=-.09$ ;  $p<.05$ ), indicando que quanto maior a idade menor a percepção de arranjar um novo emprego. Por fim, verifica-se uma correlação negativa

entre o género e perceção de empregabilidade ( $r=-0,16$ ;  $p<.01$ ), indicando que as mulheres têm menor perceção da sua empregabilidade do que o homens.

### Teste de Hipóteses com recurso às regressões

Apesar de as correlações terem confirmado as relações postuladas pelas nossas primeiras 3 hipóteses, é importante para o objetivo deste estudo testar esta relação quando se controla o efeito de outras variáveis.

Neste sentido, para cada uma das primeiras três hipóteses foi realizada uma análise de Regressão Linear Múltipla. Usaram-se 2 passos nestas análises: o primeiro passo foi realizar as análises com as variáveis demográficas a serem controladas (Tempo na organização, idade e género), no segundo passo foi realizar as análises com a introdução da variável independente em estudo na hipótese.

*H1: Quando maior a perceção da existência de PGRH, menor perceção de Insegurança Laboral os colaboradores terão.*

Após a verificação dos pressupostos para a realização da regressão linear múltipla: Homocedasticidade dos erros, Normalidade dos erros, Independência dos erros e a não existência de multicolinearidade (ver output 20), realizou-se a regressão linear com os seguintes resultados (ver Tabela 13, Output 21).

**Tabela 13 – Regressão Linear Múltipla para a H1**

Preditores	Insegurança Laboral	
	$\beta$ no Modelo 1	$\beta$ no Modelo 2
Género	.047	.047
Idade	-.014	-.031
Tempo na Organização	-.026	-.044
PGRH		-.245***
Overall F	.584	8.641***
R <sup>2</sup> a	-.002	.055

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Como apresentado na Tabela 13, a Regressão Linear Múltipla no modelo um, para se verificar que efeitos as variáveis demográficas têm na insegurança laboral, conclui-se que nenhuma das variáveis tem efeitos significativos na insegurança laboral o que se traduz num  $R^2$  quase nulo e não significativo ( $R^2 a = -.002$ ).

O modelo 2, em que são introduzidas as PGRH, demonstra ser significativo,  $F(4, 524) = 8.64$ ,  $p < .001$ , sendo que este modelo explica 5.5% da variabilidade da Insegurança Laboral ( $R^2 a = .055$ ). Numa análise mais atenta, verifica-se como esperado que o único preditor que contribui para a variação são as PGRH ( $\beta_{PGRH} = -.245$ ,  $p < .01$ ), valor negativo de  $\beta$ , aponta como previsto para a nossa hipótese que quanto maior a perceção das PGRH, menor a perceção de insegurança laboral.

Apesar destes resultados atenta-se para o facto de a variável PGRH ser constituída por várias subdimensões. Assim, para verificar quais das suas subdimensões são as mais importantes para a variabilidade da Insegurança laboral, realizou-se um conjunto de correlações entre as mesmas, apresentadas na Tabela 14 (output 21).

**Tabela 14** – Correlações entre as subdimensões das PGRH e a Insegurança Laboral

	<b>Integração Acolhimento</b>	<b>Formação</b>	<b>Avaliação Desempenho</b>	<b>Carreira Recompensa</b>	<b>Comunicação Celebração</b>
Insegurança Laboral	-.10*	-.21**	-.14**	-.19**	-.23**

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

Como se observa, os tipos de PGRH que apresentam maiores covariações com a Insegurança Laboral são a Comunicação e Celebração, a Formação e a Carreira Recompensa, todos com coeficientes  $r$  negativos entre os .23 e .19. Contudo, a avaliação de Desempenho e a Integração e Acolhimento, apesar de terem covariações mais fracas, continuam a ser os tipos de PGRH que afetam também negativamente a Insegurança Laboral. Isto é, quanto mais percecionadas as PGRH, menor é a insegurança laboral sentida pelos colaboradores.

Assim face a estes resultados confirma-se a Hipótese 1, quanto maior a perceção da existência de PGRH, menor perceção de Insegurança Laboral os colaboradores terão.

*H2: Quanto maior a perceção da existência de PGRH, maior será a perceção de empregabilidade pelo colaborador.*

Para a hipótese 2, os resultados obtidos através da regressão linear são apresentados na Tabela 15 (output 22 e 23) que se segue.

**Tabela 15 – Regressão Linear Múltipla para a H2**

Preditores	Empregabilidade	
	$\beta$ no Modelo 1	$\beta$ no Modelo 2
Género	-.151***	-.151***
Idade	-.049	-.027
Tempo na Organização	-.038	-.015
PGRH		.312***
Overall F	5.57**	18.9***
R <sup>2</sup> a	.026	.12

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Como se pode verificar, o modelo que engloba os efeitos das variáveis demográficas sobre a empregabilidade, é significativo,  $F(4,524) = 5.57$ ,  $p < .01$ , explicando 2.6% da variabilidade da Empregabilidade ( $R^2 a = .026$ ). Ao analisarmos os  $\beta$ s dos preditores verificamos que a única variável que está a ter um efeito significativo na Empregabilidade é o género ( $\beta$  Género = -.151,  $p < .01$ ), indicando que as mulheres se vêem como menos empregáveis.

No modelo 2, com a introdução do preditor PGRH após o controlo dos efeitos das variáveis demográficas, verifica-se que o modelo passa a explicar 12% ( $R^2 a = .12$ ) da variação da empregabilidade ficando ainda mais significativo,  $F(4, 524) = 18.9$ ,  $p < .001$ . Como esperado pela nossa hipótese, o efeito das PGRH ( $\beta$  PGRH = .312,  $p < .001$ ), é positivo e significativo, traduzindo-se que quanto maior a perceção das PGRH, mais empregável o colaborador se sente.

Como anteriormente, também se realizaram para esta análise um conjunto de correlações entre os vários tipos de PGRH e a Empregabilidade de forma a explorar quais os tipos de PGRH mais importantes para uma alta perceção de empregabilidade (Tabela 16, output 24).

**Tabela 16 – Correlações entre as subdimensões das PGRH e a Empregabilidade**

	Integração	Formação	Avaliação	Carreira	Comunicação
	Acolhimento		Desempenho	Recompensa	Celebração
Empregabilidade	.17**	.22**	.26**	.32**	.23**

\*p<.05 \*p<.01

Como podemos observar a partir da Tabela 16, é visível que todos os tipos de PGRH têm correlações positivas significativas, com principal destaque para a prática da Carreira e Recompensas, que é o tipo de PGRH que apresenta a maior covariação ( $r=.32$ ,  $p<.01$ ). É de notar que novamente, como no caso da Insegurança Laboral, a prática de Integração e Acolhimento é a que apresenta menos força de covariação ( $r=.17$ ,  $p<.01$ ).

Face aos resultados obtidos confirma-se a também a hipótese 2, quanto maior a percepção da existência de PGRH, maior será a percepção de empregabilidade pelo colaborador.

*H3: Quanto maior a percepção de Empregabilidade, menor a Percepção de Insegurança Laboral.*

Para a hipótese 3, os resultados obtidos através da regressão linear são apresentados na Tabela 17 (outputs 25 e 26) que se segue.

**Tabela 17 – Regressão Linear Múltipla para a H3**

Preditores	Insegurança Laboral	
	$\beta$ no Modelo 1	$\beta$ no Modelo 2
Género	.047	.025
Idade	-.014	-.021
Tempo na Organização	-.026	-.032
Empregabilidade		-.146***
Overall F	.584	3.20*
R <sup>2</sup> a	-.002	.17

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Como se pode observar pela tabela acima, o modelo 1 que contou com as variáveis demográficas não foi significativo,  $F(4,524) = .584$ ,  $p=.63$ , com uma variação explicada da Insegurança Laboral nula ( $R^2 a = -.002$ )

Com a introdução do Preditor da variável empregabilidade, o modelo passou a ser significativo  $F(4,524)=3.20$ ,  $p<.05$ , explicando 17% da variabilidade da Insegurança Laboral ( $R^2 a = .17$ ). A única variável significativamente preditora é a Empregabilidade ( $\beta$  Empregabilidade =  $-.146$ ,  $p<.001$ ), indicando que quanto maior a percepção de empregabilidade menor a percepção da insegurança laboral por parte dos colaboradores.

Novamente, foi realizado um conjunto de correlações com as subdimensões da escala empregabilidade com a insegurança laboral (ver Tabela 18, output 27).

**Tabela 18** – Correlações entre as subdimensões da Empregabilidade e a Insegurança Laboral

	E. Interna	E. Externa
Insegurança Laboral	-.24**	-.04

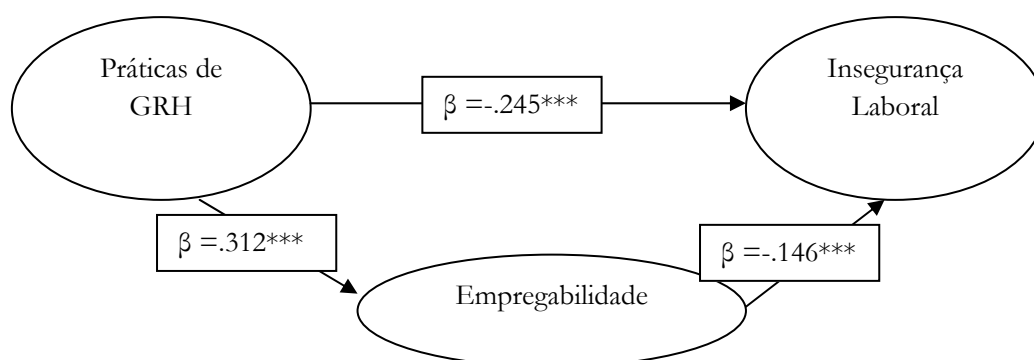
\*p<.05 \*\*p<.01

Como observado na Tabela 18, verifica-se que apenas a empregabilidade interna é que covaria significativamente com a insegurança laboral. Por outro lado, a covariação da empregabilidade externa com a insegurança laboral não é significativa. Estes dados sugerem que apenas a percepção de ser empregável dentro da própria organização é que atenua a percepção de insegurança laboral. Por outro lado, a percepção de ser empregável noutra organização parece não ter efeito na percepção de insegurança laboral.

Conclui-se assim a confirmação da hipótese 3: quanto maior a percepção de Empregabilidade, menor a Percepção de Insegurança Laboral.

*H4: A relação entre as PGRH e a Insegurança Laboral é mediada pela Percepção de Empregabilidade*

Estando testadas e confirmadas as regressões (ver Figura 4), estamos em condições de realizar as análises de mediação. Para tal, é necessário repetir a análise de regressão múltipla entre a variável PGRH e a Insegurança Laboral. No entanto, para esta deve-se adicionar a possível variável mediadora Empregabilidade. Se neste caso o efeito das PGRH na Insegurança Laboral ficar nulo, temos então uma mediação total, se por outro lado o efeito continuar significativo mas ficar mais fraco, estamos perante uma mediação parcial.



**Figura 6** – Resumo dos efeitos detetados (\* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001)



Como se pode observar na Tabela 19 em baixo apresentada (output 28), no modelo 3 onde se adicionou a variável empregabilidade houve uma redução do efeito da PGRH ( $\beta$  PGRH<sub>modelo2</sub> = -.245,  $p < .001$ ;  $\beta$  PGRH<sub>modelo3</sub> = -.221,  $p < .001$ ). Apesar desta redução, é de notar que o efeito das PGRH continua a ser significativo, eliminando-se a possibilidade de uma mediação total. É importante referir que o efeito da Empregabilidade no modelo 3 (Empregabilidade = -.076,  $p = .094$ ) é apenas marginalmente significativo.

**Tabela 19 – Regressão Linear Múltipla para a H4**

Preditores	Insegurança Laboral	
	$\beta$ no Modelo 2	$\beta$ no Modelo 3
Género	.047	.035
Idade	-.031	-.033
Tempo na Organização	-.044	-.045
PGRH	-.245***	-.221***
Empregabilidade		-.076*
Overall F	8.641***	7.499***
R <sup>2</sup> a	.055	.058

\*  $p < .10$ ; \*\*\*  $p < .001$

Detetada a diminuição do efeito da variável PGRH na Insegurança Laboral quando se tem em conta o efeito da variável mediadora Empregabilidade, apesar de ser marginalmente significativo, realizou-se o teste *Sobel* para se verificar se esta diminuição é significativa (Output 29).

A análise *Sobel* sugere que a descida do efeito foi significativa ( $z = -2.63$ ;  $p < .01$ ), confirmando a nossa hipótese de mediação parcial, isto é, o efeito da PGRH na Insegurança Laboral é mediado parcialmente pela Perceção de empregabilidade.

## **Análises Estatísticas Complementares**

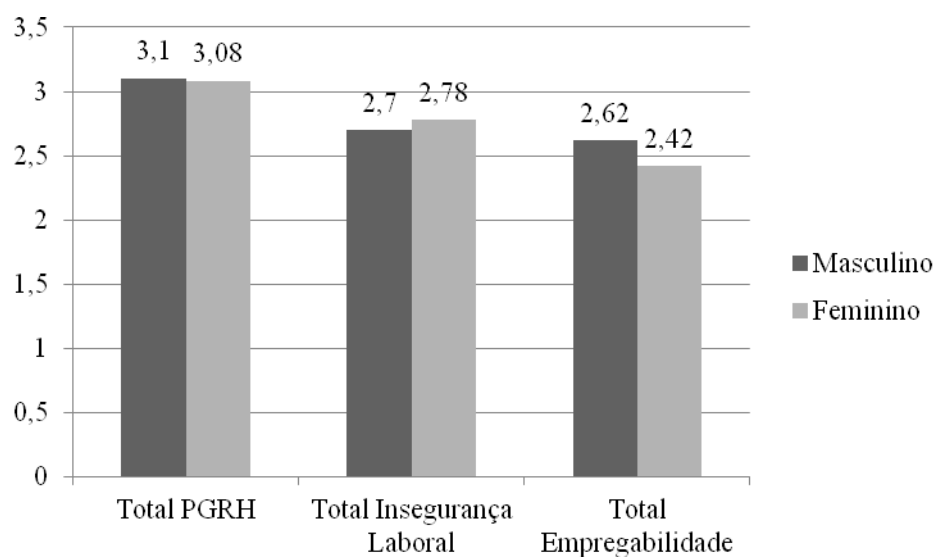
### *Comparação de Médias*

Na sequência do estudo do impacto das variáveis de controlo sobre as PGRH, Empregabilidade e Insegurança Laboral, pretendeu-se verificar a existência de diferenças significativas entre os diferentes grupos.

Para comparar e identificar diferenças entre as variáveis em estudo, em função das diferentes variáveis demográficas, realizaram-se comparações entre médias que compreenderam a análise de variância, tendo-se complementado com o teste *post hoc* devido para verificar onde existiam essas diferenças.

#### *Variável Género*

Na variável género percebe-se através da Figura 5 (output 30) que as médias são bastante aproximadas entre as 3 variáveis do estudo. No entanto, verifica-se que os participantes do sexo masculino percecionam mais PGRH e Empregabilidade ( $M=3.1$  ; $DP=.05$  ;  $M=2.62$  ;  $DP=.04$  respetivamente) comparativamente com os do sexo feminino ( $M=3.08$  ; $DP=.04$  ;  $M=2.42$  ;  $DP=.03$  respetivamente). O contrário sucede com a Insegurança Laboral em que a média é superior nos participantes do sexo feminino ( $M=2.78$  ; $DP=.04$  ) comparativamente com os do sexo masculino ( $M= 2.7$  ; $DP=.05$  ).



**Figura 7 – Médias por Género**

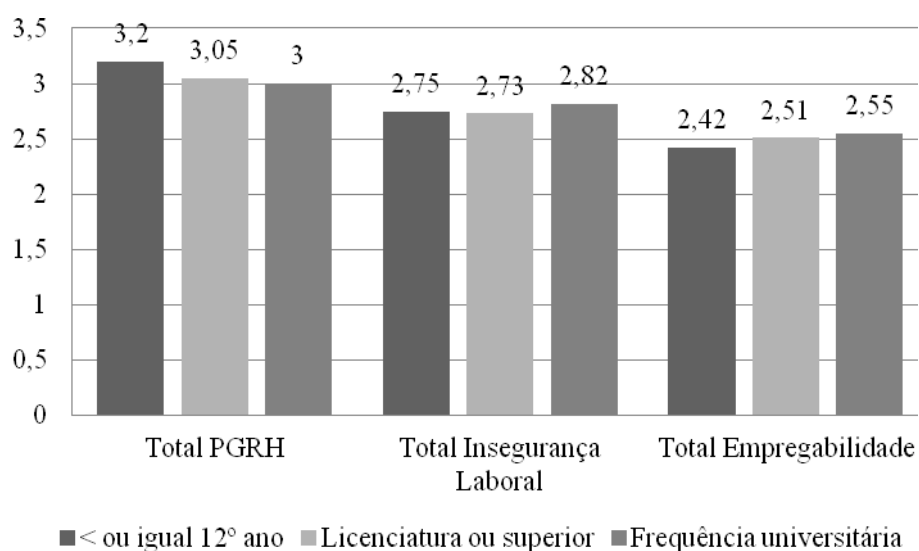
**Tabela 20 – t-Students por Género**

Variável	Teste T			Diferença entre Médias	Erro Padrão da Diferença
	T	gl	Sig.		
<b>PGRH</b>	.232	523	.82	.02	.07
<b>Insegurança</b>	-1.012	523	.31	-.07	.07
<b>Laboral Empregabilidade</b>	3.628	523	.00	.20	.05

Contudo, através da comparação de médias verifica-se que estas diferenças só são significativas na variável Empregabilidade ( $t(523)=3.63$ ;  $p=.00$ ), e não no que respeita ao total de PGRH ( $t(523)=.23$ ;  $p=.82$ ), total de Insegurança Laboral ( $t(523)=-1.01$ ;  $p=.31$ ) (ver tabela 20).

*Variável Habilitações Literárias*

A partir da Figura 6 (Output 31) em baixo apresentada, verifica-se que os participantes com habilitações inferiores ou iguais ao 12º ano são os que apresentam uma média mais elevada no total das PGRH ( $M=3.2$ ;  $DP=.51$ ) comparativamente com os outros grupos. No total de Insegurança Laboral, a média mais elevada é no grupo de frequência universitária ( $M=2.82$ ;  $DP=.08$ ), seguido do grupo com habilitações inferiores ou iguais ao 12º ano ( $M=2.75$ ;  $DP=.06$ ) e do grupo com licenciatura ou superior, onde a média é a mais baixa, embora não muito distante ( $M=2.73$ ;  $DP=.04$ ). Por fim, no total de Empregabilidade, o grupo com a média mais destacada é dos participantes com frequência universitária ( $M=2.55$ ;  $DP=.07$ ) e aquele que menos se destaca é o grupo com habilitações inferiores ou iguais ao 12º ano ( $M=2.42$ ;  $DP=.04$ ).



**Figura 8** – Médias por Habilitações Literárias

**Tabela 21** – ANOVAs por Habilitações Literárias

Variável	Anova One Way	
	F	Sig.
<b>PGRH</b>	3.24	.04*
<b>Insegurança Laboral</b>	0.28	.54
<b>Empregabilidade</b>	1.50	.23

*Nota:* \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

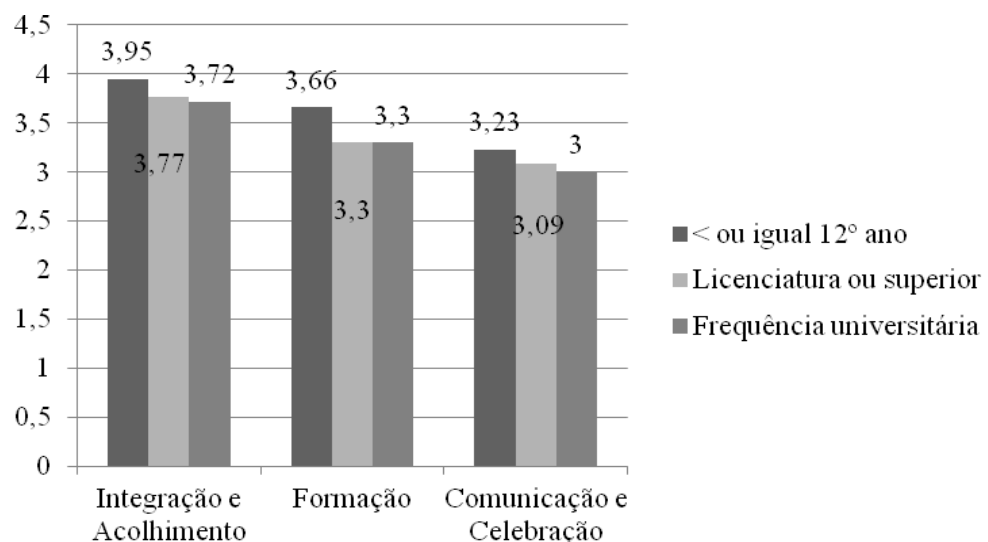
Apesar de estas diferenças assinaladas, verifica-se que apenas existe significância no total das PGRH ( $F(2,524)=3.24$ ,  $p=.04$ ), ver tabela 21, realizou-se então um conjunto de ANOVAs (Ver tabela 22, output 32) para cada dimensão das PGRH, de modo a detetar que práticas específicas mutáveis pelas níveis de habilitações.

**Tabela 22** – ANOVAs por Habilitações Literárias

Variável	Anova	
	One Way F	Sig.
<b>Integração e Acolhimento</b>	3.42	.03*
<b>Formação</b>	7.05	.00***
<b>Avaliação e Desempenho</b>	1.48	.23
<b>Carreira e Recompensas</b>	.29	.75
<b>Comunicação e Celebração</b>	3.17	0.04*

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

A tabela 22 indica que são três as PGRH influenciadas pelas habilitações literárias, sendo estas a Integração e Acolhimento, ( $F(2,524)=3.42$ ,  $p=.03$ ), Formação ( $F(2,524)=7.05$ ,  $p=.00$ ) e Comunicação e Celebração ( $F(2,524)=3.17$ ,  $p=.04$ ). Em baixo é apresentada a Figura 7 com as respectivas médias.

**Figura 9** – Médias das PGRHs pelas Habilitações Literárias

**Tabela 23** – Teste de Tukey para as dimensões das PGRH

Variável Dependente	Comparações	Diferença entre Médias	Sig.
<b>Integração e Acolhimento</b>	< ou igual 12º ano vs frequência universitária	0.23*	.08
	< ou igual 12º ano vs licenciatura ou superior	0.18*	.05
	frequência universitária vs licenciatura ou superior	-.05	.88
<b>Formação</b>	< ou igual 12º ano vs frequência universitária	.37**	.02
	< ou igual 12º ano vs licenciatura ou superior	.36****	.00
	frequência universitária vs licenciatura ou superior	-.02	.99
<b>Comunicação e Celebração</b>	< ou igual 12º ano vs frequência universitária	.29**	.04
	< ou igual 12º ano vs licenciatura ou superior	-.14	.23
	frequência universitária vs licenciatura ou superior	-.15	.34

Nota: \*p<.10; \*\*p < .05; \*\*\*p < .01; \*\*\*\* p < .001.

Tendo em conta a Figura 7 acima ilustrada e através do teste *post hoc Tukey* (ver tabela 23, output 33) verifica-se que ao nível da Integração e Acolhimento, quem tem habilitações inferiores ou iguais ao 12º ano tem uma maior perceção deste tipo de práticas (M=3.95; DP= .06) comparativamente com os que têm habilitações ao nível da licenciatura ou superior (M=3.72; DP= .08).

Na formação, quem tem habilitações inferiores ou iguais ao 12º ano tem uma maior perceção deste tipo de práticas (M=3.66; DP= .07) comparativamente com os que têm habilitações ao nível da licenciatura ou superior (M=3.29; DP= .06), assim como comparativamente com os de frequência universitária (M=3.28; DP= .11).

Por último, ao nível da Comunicação e Celebração, quem tem habilitações inferiores ou iguais ao 12º ano tem uma maior perceção deste tipo de práticas (M=3.22; DP= .07) comparativamente com os de frequência universitária (M=2.94; DP= .11).

## Discussão e Conclusões

### Hipóteses e as suas implicações

O principal objetivo deste estudo foi o de demonstrar que no seio das organizações a maior perceção de PGRH dos seus colaboradores levaria a uma menor perceção de Insegurança Laboral, sendo colocado em hipótese que esta relação seria mediada pela perceção de Empregabilidade, o que foi confirmado.

No entanto antes de se confirmar esta hipótese, foi necessária a confirmação de outros 3 pressupostos/hipóteses.

O primeiro dos pressupostos a ser confirmado foi a demonstração de que a perceção de PGRH tem um efeito negativo na perceção de Insegurança Laboral. Uma miríade de estudos já tinha confirmado este pressuposto no passado (Parker, Chmiel & Wall, 1997; Greenberg & Lind, 2000; Cuyper & Witte, 2005; Balckmore & Kuntz, 2011), no entanto a maioria destes estudos usaram escalas de medidas para as PGRH unidimensionais, o que não foi o caso do presente estudo. Assim, a escala de Cesário (in progress) ao medir 5 tipos de perceção de PGRH diferentes, permitiu um avanço teórico no sentido de saber que PGRH têm maior impacto na Insegurança Laboral. Neste sentido verificou-se que a Formação, Carreira e Recompensas, e Comunicação e Celebração, são as práticas que apresentam correlações mais negativas com a Insegurança Laboral. É de notar que Parker, Chmiel e Wall (1997) já apontavam a comunicação como uma forte atenuadora da Insegurança Laboral, enquanto Naswall e De Witte (2003) apostavam mais na formação. Estes resultados ainda dão pistas práticas de onde as organizações podem atuar para diminuir a Insegurança Laboral dos seus colaboradores.

O segundo pressuposto envolve que a maior perceção de PGRH faz aumentar a perceção da Empregabilidade, o que também foi confirmado. Aqui novamente o uso de uma escala de PGRH multidimensional, permitiu distinguir que PGRH específicas podem aumentar mais a perceção de Empregabilidade. Apesar de todas terem apresentado correlações positivas com a Empregabilidade é de assinalar que PGRH que obteve a associação mais forte foi a Carreira e Recompensa, sugerindo que a organização ao preocupar-se com o desenvolvimento da carreira e com a adequada recompensa dos seus trabalhadores é a melhor forma, ao nível das PGRH, de fazer sentir os seus trabalhadores empregáveis. Este dado vai contra o de Groot e Brink (2000), pois segundo estes autores a Formação ao enriquecer as competências laborais individuais levaria esta PGRH a ser a mais

importante para aumentar a empregabilidade dos colaboradores, no entanto, é de ressaltar que estes autores não tiveram em conta no seu estudo tantas PGRH diferentes como no presente estudo.

O terceiro pressuposto foi demonstrar que quanto maior a perceção de empregabilidade menor a Insegurança Laboral, também verificado. Apesar de o valor total da escala de Empregabilidade relacionar-se negativamente com a Insegurança Laboral, é de chamar a atenção para a descoberta que apenas a Empregabilidade Interna é que se associa negativamente com a Insegurança Laboral, ao contrário da Empregabilidade Externa, que não se associa. Este resultado, que não foi encontrado na literatura consultada, demonstra que para os colaboradores da presente amostra o sentimento de ser empregável dentro da sua organização é o que importa para se sentirem seguros a nível laboral, não a perceção de serem empregáveis em outras organizações. Este resultado pode significar que sentir-me não empregável dentro da organização onde estou, onde já pertenço, tem efeitos diretos na segurança laboral que sinto, provavelmente porque envolve perder algo que já tenho. Já sentir-me não empregável noutra organização não envolve perder o que tenho, o que pode não contribuir para o meu sentimento de segurança laboral. A nível teórico pode significar também que os colaboradores preferem sentir-se empregáveis dentro da organização do que sentirem-se empregáveis noutra organização.

Finalmente os dados da nossa hipótese principal sugerem que o efeito das PGRH na Insegurança Laboral é mediado parcialmente pela Empregabilidade. Isto é, a perceção de PGRH por si só diminui a Insegurança Laboral sentida pelos colaboradores, mas o efeito fica mais forte ainda se tivermos em conta a Empregabilidade. A nível prático este dado pode traçar o caminho das chefias no uso das PGRH que mais influenciam de forma positiva a empregabilidade, como também as que mais influenciam negativamente a Insegurança Laboral. As 3 PGRH do presente estudo que parecem reunir estas condições são a Formação, a Carreira e Recompensa, e a Comunicação e Celebração. Sem descurar o papel das outras PGRH, é de assinalar que a Integração e Acolhimento é a que se associa menos negativamente com a Insegurança Laboral ao mesmo tempo que é a que se associa menos positivamente com a Empregabilidade. Por outro lado a Avaliação do Desempenho apesar de ser a segunda PGRH que se correlaciona mais positivamente com a Empregabilidade, é a segunda que se correlaciona menos negativamente com a Insegurança Laboral.



### *Perfil dos nossos colaboradores a nível dos constructos psicológicos*

Este estudo apesar de não usar uma amostra representativa dos colaboradores da nossa população portuguesa, permite ter uma ideia geral do estado psicológico atual dos nossos trabalhadores, o que é interessante ainda mais se tivermos em conta o contexto socioeconómico atual do nosso país.

Natii et al. (2005) demonstram que os países com mais desemprego são aqueles que apresentam colaboradores com maior perceção de Insegurança Laboral. O presente estudo não permite comparar a Insegurança Laboral dos portugueses com outros países, mas permite comparar na nossa amostra os valores entre a Insegurança Laboral Quantitativa, preocupações com perda da função, com a Insegurança Laboral Qualitativa, preocupações de mudança negativa da função (mais trabalho, menos ordenado...). Apesar de o nosso estudo não apresentar médias muito diferentes, é demonstrado que na presente amostra há uma maior Insegurança Laboral Qualitativa do que Quantitativa, isto é, um maior receio em perder as características positivas da sua função do que a função em si.

A nível da Empregabilidade o presente estudo demonstra que na nossa amostra há maior confiança numa Empregabilidade Interna do que Externa. Outros dados que vão no sentido de outros estudos (McQuad & Lindsay, 2005; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) são a verificação que são ainda as mulheres e os colaboradores mais velhos os que apresentam menor perceção de empregabilidade. No entanto é verificado que não há diferenças ao nível das habilitações literárias na perceção de empregabilidade, o que vai contra outros estudos como o de Groot e Brink (2000), em que as pessoas com menores habilitações são aquelas com menor perceção de empregabilidade. Esta diferença pode dever-se ao uso de apenas 3 níveis de habilitações literárias (menor ou igual ao 12º ano, frequência universitária e Licenciatura ou Superior), ou então ao contexto socioeconómico atual estar tão mal que leva todas as pessoas, independentemente das suas habilitações, a terem o mesmo nível de perceção de empregabilidade.

Ao nível da perceção das PGRH, a Integração e Acolhimento é a prática mais percecionada na nossa amostra, que como vimos em cima é das práticas que têm correlações mais fracas com a Empregabilidade e a Insegurança Laboral. Autores como Bowen e Ostroff (2004) chamam a atenção que uma coisa é as PGRH que são realmente praticadas pelas organizações e outra coisa são as PGRH que os colaboradores percecionam como existentes. Mesmo assim, os dados não deixam de sugerir uma realidade conveniente para as

organizações, a Integração e Acolhimento comparado com as outras é a que parece envolver menos custos para a organização, a segunda PGRH mais percebida é a Formação, que é uma prática obrigatória por lei, já a PGRH menos percebida é a Carreira e Recompensas, que possivelmente deve ser a que apresenta maiores custos para as organizações, mas que no entanto, segundo o presente estudo, é a das que contribuem mais para níveis de percepção de empregabilidade e insegurança laboral mais saudáveis.

Ainda no perfil psicológico dos nossos colaboradores é de verificar que tanto o tempo na organização como a idade estão associadas negativamente com a percepção de PGRH, sugerindo que à medida que o tempo passa, o colaborador fica menos sensível às PGRH, pelo menos a nível percetivo. Outra possível interpretação é que à medida que os colaboradores vão ficando na organização, a própria organização vai deixando de conceber PGRH para os colaboradores mais velhos, focando-se apenas nos mais novos. Seja qual for a resposta a esta questão, fica aberto um novo desafio para as organizações que pode envolver a questão “Como evitar que o tempo faça os nossos colaboradores serem insensíveis às nossas PGRH?” ou então “Como ter PGRH que envolvam todos os colaboradores da nossa organização?”. Ainda nesta temática, é interessante ter sido verificado que os colaboradores com habilitações literárias mais baixas (menos ou igual ao 12º ano), são aqueles que percebem mais as PGRH, nomeadamente a Integração e Acolhimento, a Formação e a Comunicação e Celebração. Este resultado pode significar que as pessoas com mais habilitações não são facilmente “seduzidas” pelas PGRH. Ou então, que as organizações quando contratam colaboradores menos especializados, porque não tiveram uma formação especializada na função que vão representar, combatem esta falta de formação especificamente com as PGRH necessárias para uma melhor adaptação à tarefa Formação, Integração e Acolhimento, e Comunicação e Celebração.

#### *Limitações e futuros estudos*

A principal limitação dos estudos correlacionais, como este, é que não permitem assumir relações de causa efeito entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003). Apesar de no presente estudo termos assumido que as PGRH têm efeitos na Insegurança Laboral mediados pela Empregabilidade, por vezes é difícil afirmar o que influenciou o quê. Dizer que a percepção das PGRH leva a uma menor Insegurança Laboral, parece não ser polémico, é expectável que uma alteração organizacional possa alterar a nossa percepção de Insegurança

Laboral. No entanto como sabemos, que a percepção de Empregabilidade é uma variável explicativa da Insegurança Laboral? Porque não poder ser a Insegurança Laboral a variável explicativa da Empregabilidade? Apesar de ser assumido na literatura a primeira alternativa (De Cuyper et al., 2008; De Cuyper, Notelaers & De Witte, 2009), só se pode ter certezas com o recurso a estudos longitudinais, onde em vários momentos irá ser acompanhada a variação das variáveis em jogo, podendo-se assim concluir o que causa o quê.

Outra limitação do presente estudo prende-se com algumas características da amostra. Apesar da sua grande dimensão, a presente amostra apresenta algumas características demográficas com percentagens altas como o tipo de contrato (75.4% sem termo certo) e horário (95.2% em Full-time), impossibilitando testar outras análises, como por exemplo testar se os colaboradores de contrato sem termo certo têm menores níveis de insegurança laboral em comparação com os colaboradores com contrato a termo certo (Naswall & De Witte, 2003).

Uma limitação a nível de resultados, prende-se com o facto de a análise da mediação da Empregabilidade no efeito das PGRH na Insegurança Laboral, ser apenas marginalmente significativa. Apesar do teste de *Sobel* confirmar *à posteori* a mediação, não deixa de ser importante replicar este estudo em outras populações, de modo a cimentar as conclusões do estudo aqui apresentado.

Outra questão deste estudo, que pode desenvolver-se num futuro estudo, reflete-se no facto de os dados apontarem para que apenas a Empregabilidade Interna se associe negativamente com a Insegurança Laboral. Aqui talvez seria pertinente apostar numa investigação qualitativa, em que inquerisse que tipo de empregabilidade seria a mais importante para se sentir seguro laboralmente e o porquê da sua escolha.

### Conclusão

Este estudo permitiu explorar que relações existem entre as percepções de PGRH, Empregabilidade e Segurança Laboral, no meio organizacional, tendo sido confirmado que uma maior percepção de PGRH está associada a uma menor percepção de Insegurança Laboral, onde a percepção de Empregabilidade tem um papel mediador positivo nesta relação.

Estes resultados vão ao encontro da perspectiva de autores como Boselie, Dietz e Boom (2005), que chamam a atenção para o papel fulcral das percepções dos colaboradores para a produtividade organizacional. Apesar de este estudo não incidir em variáveis mais macro

como a produtividade, deu-nos várias pistas que PGRH devem ser mais percecionadas pelos colaboradores de modo a haver menor perceção de Insegurança Laboral e maior perceção de Empregabilidade. Estes dados são importantes para os gestores das organizações atuais que pecam por confiarem nas suas perceções ignorando as perceções dos seus colaboradores (Nishii, Lepak & Schneider, 2008), fornecendo este estudo ainda uma pista sobre que PGRH devem ser mais apostadas para uma melhor controlo dos níveis de Empregabilidade e Insegurança Laboral.

Heráclito no passado já tinha detetado o dilema da eterna mudança da identidade do homem. Hoje, num mundo que se rege de flutuações económicas, sugere que a identidade laboral do nosso Homem continuará a ser assombrada pela insegurança e pela baixa perspetiva de empregabilidade, contaminando um funcionamento saudável da organização. Neste contexto torna-se mandatário a existência de estudos como este, que permitam aos nossos gestores não serem apanhados desprevenidos.

## Referências Bibliográficas

Arnold, A., & Staffelbach, B (2012). Perceived Post-restructuring Job Insecurity: The Impact of Employees Trust in one's Employer and Perceived Employability. *German Journal of Research in Human Resource*, 26(4), 307-330.

Arocena, P., Nuñez, I., & Villanueva, M. (2007). *The Impact of Prevention Measures and Organisational Factors on Occupational Injuries*. Working Paper, Department of Business Economics. Universitat Autònoma de Barcelona.

Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: a two-wave test of Karasek's Job Demand Control model for targets and perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 191-208.

Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health, *Work & Stress*, 21(3), 279-292.

Blackmore, C. & Kuntz, J. (2011). Antecedents of job insecurity in restructuring organisations: An empirical investigation. *New Zealand Journal of Psychology*, 40 (3).

Blumberg, M., & Pringle, C. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.

Boon, C., Den Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organization and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 138-163.

Boselie, J., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human resource management*, 15 (3), 67-94.

Boselie, P. & Paauwe, J. (2005). *Human resource function competencies in European companies*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.

Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta.

Buitendach, J., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisation commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management* 36 (2), 27-33.

Burchell, B. (1994). Levels of pay regulation and managers and employees perceptions. *Economies et Societes: les regulations economiques et sociales du Travail et de L'Emploi. Les decentralisations contemporaines*, 18, 59-77.

Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey Bass.

Cesário, F., Gestoso, C., & Peregrín (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación por la empleabilidad. *Revista de Administração de Empresas*, 52 (3), 345-359.

Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management (Vol. 18, pp. 1–42)*. Stamford, CT: JAI Press

Cuyper, N. & Witte, H. (2005). Job Insecurity: Mediator or Moderator of the Relationship Between Type of Contract and Various Outcomes?. *Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 79–86.

Davy, J., Kinick, A. & Scheck, C. (1997). A Test Of Job Security's Direct And Mediated Effects On Withdrawal Cognitions. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(4), 323-349.

De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10, 25-51.

De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 193-205.

De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology. Special Issue: Job Insecurity*, 8 (2), 155-177.

De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31,4, 1-6.

Dunnet, M., & Hough, L. (1995). Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2), 102–124.

Fugate, M., Kinicki, A., & Ashfort, B. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 14–38.

Gore, T. (2005). Extending employability or solving employers' recruitment problems? Demand-led approaches as an instrument of labour market policy. *Urban Studies*, 42(2), 341-353.

Grant, D. (1999). HRM, rhetoric and the psychological contract: a case of “easier said

Green, W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B., (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4) 559-579.

Greenberg, J., & Lind, E. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial/organizational psychology: What we know about theory and practice* (pp. 72–107). Oxford, England: Blackwell.

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review* 9(3): 438–448.

Groot, W., & Brink, M. (2000). Overeducation in the Labor Market: a Meta-analysis. *Economics of Education Review*, 19, 149-158.

Guest, D. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1092-1106.

Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 8, 179–195.

Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: Department for Education and Employment.

Huselid M. (1995). The Impact of Human Resource Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-667.

James, L., Choi, C., Ko, C., McNeil, P., Minton, M., Wright, M., & Kim, L. (2008). Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 5–32

Juhdi, N., Pa'Wan, F., Othman, N. A., & Moxsin, H. (2010) Factors influencing internal and external employability of employees. *Business and Economics Journal*. Retirado de: [http://astonjournals.com/manuscripts/Vol2010/BEJ-11\\_Vol2010.pdf](http://astonjournals.com/manuscripts/Vol2010/BEJ-11_Vol2010.pdf).

Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.

Koufteros, X. A. (1999). Testing a model of Pull Production: A diagram for manufacturing research using structural equation modeling. *Journal of Operations Management*, 17, 467-488.

Krause, J., & Broderick, L. (2006). Relationship of personality and locus of control with employment outcomes among participants with spinal cord injury. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 49, 111-114.

Lim, V. (1997). Moderating effects of work-based support on the relationship between job insecurity and its consequences. *Work & Stress*, 11 (3), 251-266.

Mamaqui, X., Miguel, J., & Olave, P. (2011). The Relationship between Employability and Training. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80, 656-660.

Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

McQuaid, R. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42 (2), 197-219.

Näswall, K. (2004). *Job insecurity from a stress perspective: Antecedents, consequences, and moderators*. Doctoral thesis, Department of Psychology, Stockholm University.

Näswall, K., & De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 187-213.



- Nätti, J., Happonen, M., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2005). Job insecurity, temporary work and trade union membership in Finland 1977–2003. In H. De Witte (Ed.), *Job insecurity, union involvement and union activism* (pp. 11–47). Hampshire: Ashgate.
- Nauta, A., Van Vianen, A. E. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing Emotional Competence Improves Psychological and Physical Well-Being, Social Relationships, and Employability, *Emotion*, 11(2), 354-366.
- Nishii, L., Lepak, D., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Odiome, G. (1985) Mentoring – An American management innovation. *Personnel Administrator*, 30(5), 63-70.
- Parker, S., Chmiel, N. & Wall, T. (1997). Work characteristics and employee well-being with a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 289-303.
- Pinquart, M., Juang, L., & Silbereisen, R. (2003). Self-efficacy and successful school-to-work transition: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), 329-346.
- Rosenblatt, Z., Talmud, I., & Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 197-217.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36 (1), 23-41.
- Schreurs, B., Van Emmerik, I., Notelaers, G., & De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy . *Work & Stress*, 24(1), 56-72.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiro, J. M., & De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Well-Being: Moderation by Employability. *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 739-751.

Smith, T. D., & McMillan, B. F. (2001). *A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans.

Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Chirumbolo, A., De Witte, H., & Goslinga, S. (2004). *Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production*. Brussels: P.I.E.-Peter Lang.

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A metaanalysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–264.

than done”. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 327-350.

Van der Heijde, C., & Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449–476.

Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2006). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis (CAHRS Working Paper #06-05). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/405/>

Zatzick, C., & Iverson, R. (2006). High-involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage? *Academy of Management Journal*, 49, 281–303.

## ANEXO 1 - OUTPUTS

### Output 1 – Estatísticas Descritivas da Variável Gênero

		Gênero			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	180	34,3	34,3	34,3
	Feminino	345	65,7	65,7	100,0
	Total	525	100,0	100,0	

### Output 2 – Estatísticas Descritivas da Variável Idade

Idade					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	525	19	63	39,40	9,772
Valid N (listwise)	525				

### Output 3 – Estatísticas Descritivas da Variável Habilitações Literárias

		Habilitações Literárias			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inferior ou igual ao 12º ano	150	28,6	28,6	28,6
	Frequência Universitária	83	15,8	15,8	44,4
	Licenciatura ou Superior	292	55,6	55,6	100,0
	Total	525	100,0	100,0	

### Output 4 – Estatísticas Descritivas da Variável Tempo de Trabalho na Organização

Statistics		
Tempo Trabalho Organização		
N	Valid	525
	Missing	0
Mean		11,99146
Median		10,00000
Std. Deviation		9,245851
Range		39,917
Minimum		,083
Maximum		40,000

**Output 5 – Estatísticas Descritivas da Variável Vínculo**

Vínculo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contrato sem termo (efectivo)	396	75,4	75,4	75,4
	Contrato a termo certo	67	12,8	12,8	88,2
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	20	3,8	3,8	92,0
	Outro	42	8,0	8,0	100,0
	Total	525	100,0	100,0	

**Output 6 - Estatísticas Descritivas da Variável Duração Trabalho**

Duração Trabalho					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Full-time	500	95,2	95,2	95,2
	Part-time	25	4,8	4,8	100,0
	Total	525	100,0	100,0	

**Output 7 - Estatísticas Descritivas da Variável Outro Emprego**

Outro Emprego					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tenho outro emprego	41	7,8	100,0	100,0
Missing	System	484	92,2		
Total		525	100,0		

**Output 8 - Estatísticas Descritivas da Variável Filhos Dependentes**

Filhos Dependentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tenho filhos e/ou outros dependentes	287	54,7	100,0	100,0
Missing	System	238	45,3		
Total		525	100,0		

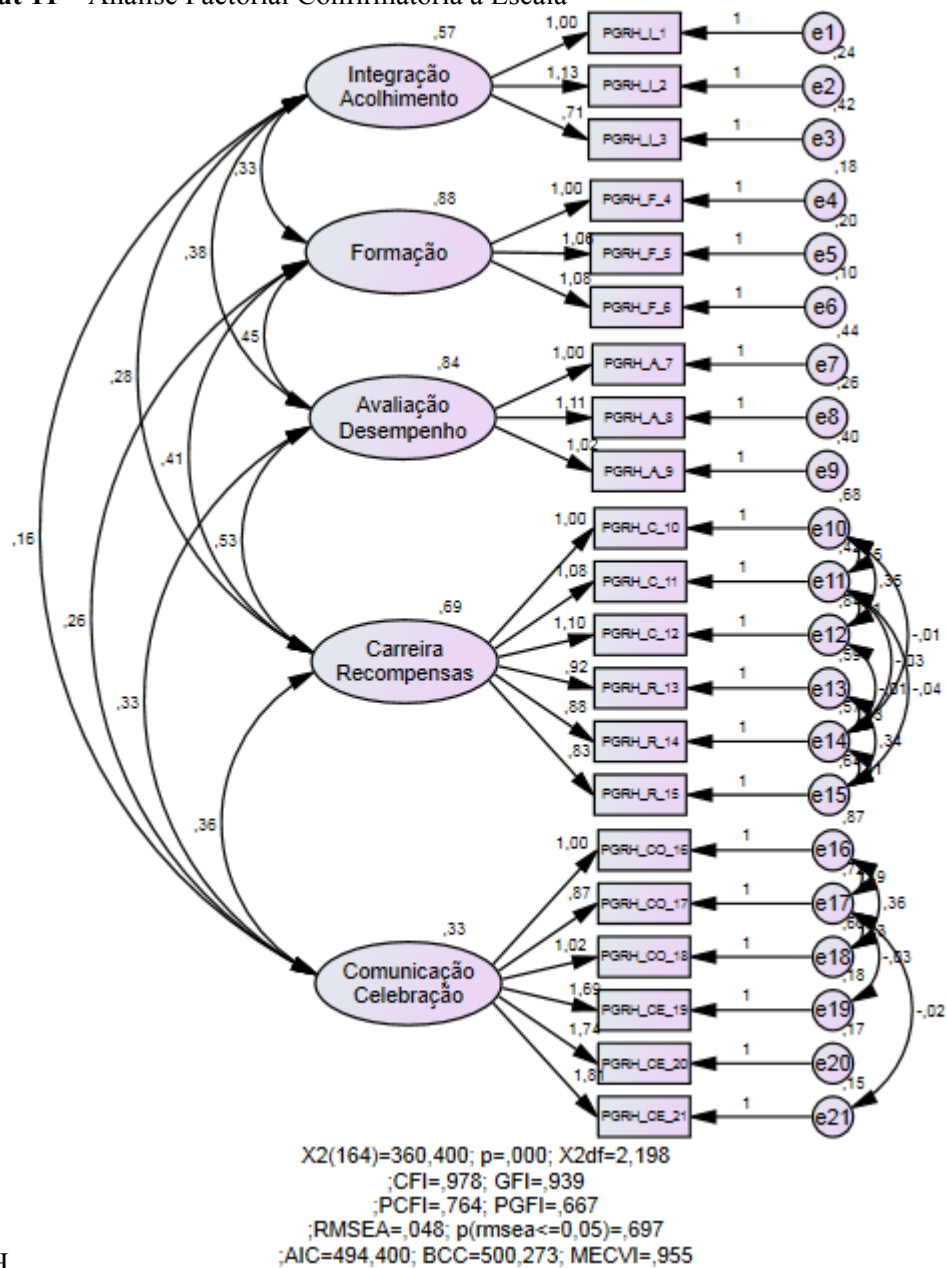
**Output 9 - Estatísticas Descritivas da Variável Estudante**

Estudante		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sou estudante	64	12,2	100,0	100,0
Missing	System	461	87,8		
Total		525	100,0		

**Output 10 - Estatísticas Descritivas da Variável Setor Organização**

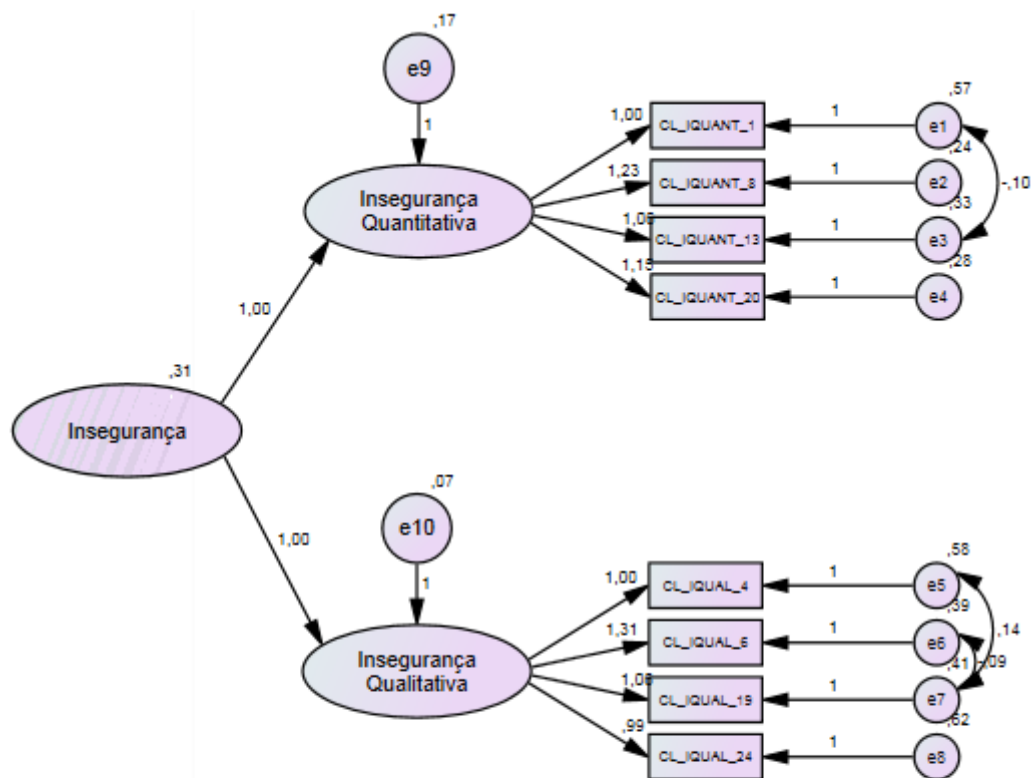
Sector Organização		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Público	165	31,4	74,3	74,3
	Privado	57	10,9	25,7	100,0
	Total	222	42,3	100,0	
Missing	System	303	57,7		
Total		525	100,0		

**Output 11 – Análise Factorial Confirmatória à Escala**



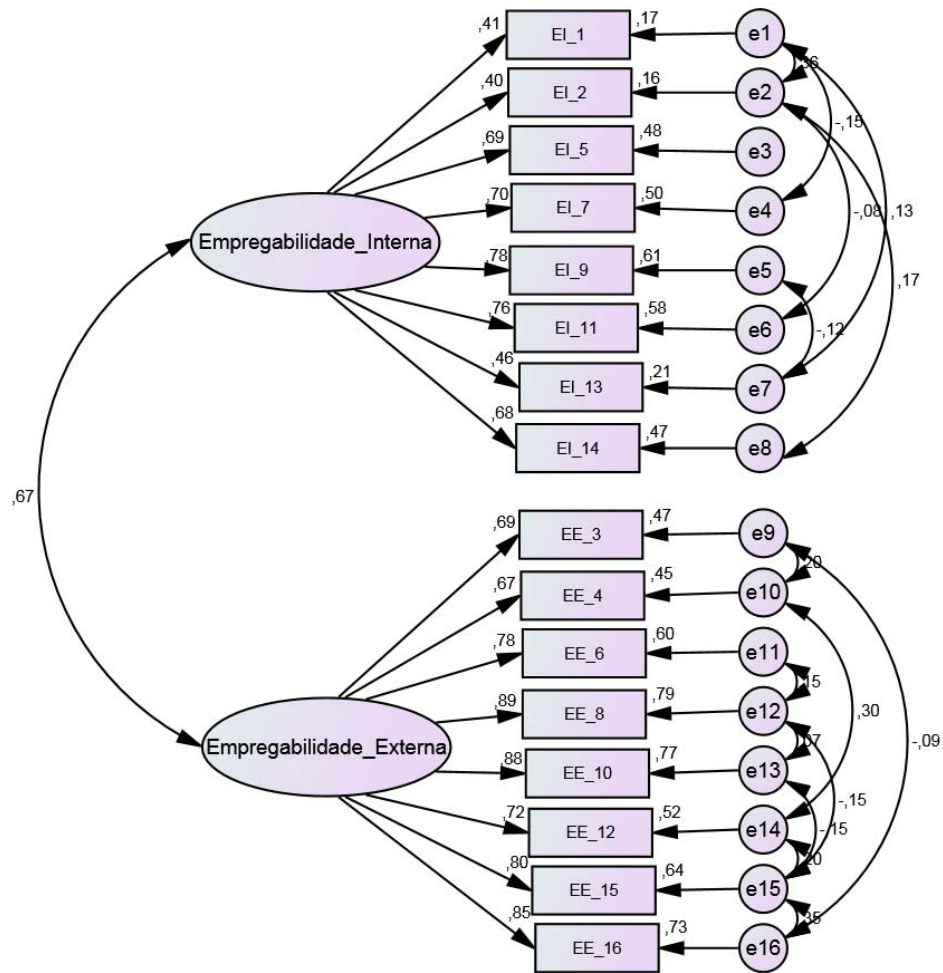
PGRH

**Output 12** – Análise Factorial Confirmatória à Escala Insegurança Laboral



$\chi^2(16)=107,512$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=6,720$ ;  
 $CFI=,954$ ;  $GFI=,953$ ;  
 $PCFI=,545$ ;  $PGFI=,424$ ;  
 $RMSEA=,104$ ;  $p(rmsea \leq 0,05)=,000$ ;  
 $AIC=147,512$ ;  $BCC=148,211$ ;  $MECVI=,283$

**Output 13 – Análise Factorial Confirmatória à Escala de Empregabilidade**



$\chi^2(88)=320,972$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=3,647$ ;  
 CFI=,953; GFI=,931;  
 PCFI=,699; PGFI=,602;  
 RMSEA=,071;  $p(rmsea \leq 0,05)=,000$ ;  
 AIC=416,972; BCC=420,191; MECVI=,802



**Output 14 – Consistência Interna da Escala e Subescalas de Empregabilidade****Output 14.1 – Escala de Empregabilidade****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	525	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	16

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL_EI_LAT_2	36,76	83,830	,377	,913
CL_EI_UP_3	36,80	83,466	,363	,915
CL_EE_LAT_5	37,48	80,044	,620	,905
CL_EE_Up_7	37,11	80,662	,605	,906
CL_EI_LAT_9	37,32	80,810	,572	,907
CL_EE_LAT_10	37,58	79,126	,715	,902
CL_EI_UP_11	37,72	81,259	,659	,904
CL_EE_UP_12	37,60	79,585	,767	,901
CL_EI_UP_14	37,60	81,348	,615	,905
CL_EE_UP_15	37,62	79,664	,759	,901
CL_EI_LAT_16	37,41	80,704	,613	,905
CL_EE_LAT_17	37,22	79,246	,652	,904
CL_EI_LAT_18	36,91	83,729	,381	,913
CL_EI_UP_21	37,48	82,872	,571	,907
CL_EE_LAT_22	37,47	80,215	,689	,903
CL_EE_UP_23	37,55	80,305	,743	,902

**Output 14.2 – Subescala de Empregabilidade Interna**

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	525	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,826	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL_EI_LAT_2	17,65	19,953	,464	,819
CL_EI_UP_3	17,69	19,662	,450	,822
CL_EI_LAT_9	18,21	19,187	,584	,801
CL_EI_UP_11	18,61	20,193	,569	,805
CL_EI_UP_14	18,48	19,311	,659	,792
CL_EI_LAT_16	18,30	18,950	,658	,791
CL_EI_LAT_18	17,80	20,154	,436	,823
CL_EI_UP_21	18,37	19,897	,647	,796

**Output 14.3 – Subescala de Empregabilidade Externa**

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	525	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL_EE_LAT_5	16,75	26,618	,687	,926
CL_EE_Up_7	16,38	26,771	,698	,925
CL_EE_LAT_10	16,85	26,558	,736	,922
CL_EE_UP_12	16,87	26,488	,840	,915
CL_EE_UP_15	16,89	26,724	,806	,917
CL_EE_LAT_17	16,49	25,968	,739	,922
CL_EE_LAT_22	16,74	26,641	,781	,919
CL_EE_UP_23	16,82	26,950	,811	,917

## **Output 15 – Consistência Interna da Escala e Subescalas de PGRH**

### **Output 15.1 – Escala de PGRH**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	525	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	21

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_I_1	61,03	210,648	,485	,936
PGRH_I_2	60,95	211,368	,468	,937
PGRH_I_3	60,80	214,795	,413	,937
PGRH_F_4	61,27	206,277	,620	,934
PGRH_F_5	61,45	205,316	,611	,934
PGRH_F_6	61,31	205,654	,619	,934
PGRH_A_7	61,74	204,506	,615	,934
PGRH_A_8	61,64	201,997	,688	,933
PGRH_A_9	61,61	201,929	,701	,933
PGRH_C_10	62,29	203,379	,627	,934
PGRH_C_11	62,04	201,207	,740	,932
PGRH_C_12	62,11	202,133	,595	,935
PGRH_R_13	62,24	204,063	,662	,934
PGRH_R_14	62,23	205,223	,643	,934
PGRH_R_15	62,24	206,487	,592	,935
PGRH_CO_16	61,51	206,365	,574	,935
PGRH_CO_17	61,27	208,587	,564	,935
PGRH_CO_18	61,54	206,203	,641	,934
PGRH_CE_19	61,85	202,719	,722	,933
PGRH_CE_20	61,79	202,072	,731	,932
PGRH CE 21	61,86	200,835	,754	,932

### Output 15.2 – Subescala Integração e Acolhimento

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	525	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_I_1	7,73	2,585	,642	,713
PGRH_I_2	7,65	2,472	,715	,627
PGRH_I_3	7,49	3,235	,562	,793

#### Output 15.3 – Subescala Formação

#### Case Processing Summary

	N	%
Valid	525	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_F_4	6,72	4,358	,880	,932
PGRH_F_5	6,90	4,096	,882	,931
PGRH_F_6	6,76	4,127	,912	,907

#### Output 15.4 – Subescala Avaliação e Desempenho

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	525	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_A_7	6,22	4,457	,751	,843
PGRH_A_8	6,13	4,218	,810	,791
PGRH_A_9	6,10	4,504	,741	,853

### Output 15.5 – Subescala Carreira e Recompensa

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	525	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_C_10	12,84	21,511	,716	,885
PGRH_C_11	12,58	22,130	,700	,887
PGRH_C_12	12,65	20,731	,701	,889
PGRH_R_13	12,79	21,668	,776	,876
PGRH_R_14	12,77	21,901	,778	,876
PGRH_R_15	12,78	22,278	,723	,884

**Output 15.6 – Subescala Comunicação e Celebração**

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	525	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,900	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PGRH_CO_16	15,38	19,221	,658	,893
PGRH_CO_17	15,14	19,925	,665	,891
PGRH_CO_18	15,41	19,502	,706	,885
PGRH_CE_19	15,71	18,617	,766	,876
PGRH_CE_20	15,66	18,331	,787	,873
PGRH_CE_21	15,73	18,130	,787	,873

**Output 16 – Consistência Interna da Escala e Subescalas de Insegurança Laboral**

**Output 16.1 – Escala de Insegurança Laboral**

Case Processing Summary		
	N	%
Cases	Valid	525
	Excluded <sup>a</sup>	0
	Total	525
		100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,875	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL_IQUANT_1	18,90	24,940	,653	,857
CL_IQUAL_4	19,15	25,939	,579	,865
CL_IQUAL_6	18,88	24,900	,659	,857
CL_IQUANT_8	19,63	24,524	,738	,848
CL_IQUANT_13	19,86	26,025	,602	,863
CL_IQUAL_19	19,29	26,109	,614	,862
CL_IQUAL_24	18,72	26,355	,519	,872
CL_IQUANT_20	19,50	24,949	,712	,851

**Output 16.2 – Escala de Insegurança Laboral Quantitativa**

Case Processing Summary		
	N	%
Cases	Valid	525
	Excluded <sup>a</sup>	0
	Total	525
		100,0



a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,859	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL_IQUANT_1	6,98	6,660	,574	,876
CL_IQUANT_8	7,71	5,981	,791	,784
CL_IQUANT_13	7,94	6,523	,698	,824
CL_IQUANT_20	7,59	6,167	,771	,794

### Output 16.3 – Escala de Insegurança Laboral Qualitativa

Case Processing Summary		
	N	%
Cases	Valid	525
	Excluded <sup>a</sup>	0
	Total	525

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,784	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL_IQUAL_4	9,08	5,558	,608	,723
CL_IQUAL_6	8,81	5,423	,601	,727
CL_IQUAL_19	9,21	5,744	,628	,715
CL_IQUAL_24	8,65	5,782	,531	,762

### Output 17 – Assimetria e Achatamento das Escalas

Descriptive Statistics					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
IL_T	525	,185	,107	,029	,213
IL_Quant	525	,376	,107	-,124	,213
IL_Qual	525	,012	,107	,017	,213
PGRH_T	525	-,121	,107	-,318	,213
PGRH_IA	525	-,863	,107	,786	,213
PGRH_DF	525	-,557	,107	-,370	,213
PGRH_AD	525	-,317	,107	-,752	,213
PGRH_CR	525	,214	,107	-,586	,213
PGRH_COR	525	-,356	,107	-,391	,213
Emp_T	525	-,045	,107	-,159	,213
EE_T	525	,130	,107	-,355	,213
EI_T	525	-,212	,107	-,036	,213
Valid N (listwise)	525				

### Output 18 – Estatísticas Descritivas das Escalas

#### Output 18.1 – Estatísticas Descritivas da Escala PGRH

Statistics						
	PGRH_T	PGRH_IA	PGRH_DF	PGRH_AD	PGRH_CR	PGRH_COR
N Valid	525	525	525	525	525	525
N Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,0828	3,8114	3,3968	3,0749	2,5470	3,1013
Median	3,1429	4,0000	3,6667	3,3333	2,5000	3,1667
Std. Deviation	,71533	,79130	1,01086	1,01781	,92258	,86213
Range	3,95	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum	1,05	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

**Output 18.2 – Estatísticas Descritivas da Escala Insegurança Laboral**

Statistics		IL_T	IL_Quant	IL_Qual
N	Valid	525	525	525
	Missing	0	0	0
Mean		2,7486	2,5181	2,9790
Median		2,7500	2,5000	3,0000
Std. Deviation		,71457	,81984	,76373
Range		4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00

**Output 18.3 – Estatísticas Descritivas da Escala Empregabilidade**

Statistics		Emp_T	EE_T	EI_T
N	Valid	525	525	525
	Missing	0	0	0
Mean		2,4901	2,3893	2,5910
Median		2,5000	2,3750	2,6250
Std. Deviation		,59843	,73297	,62576
Range		3,06	3,50	3,38
Minimum		1,00	1,00	1,00
Maximum		4,06	4,50	4,38

**Output 19 – Correlações entre as Escalas e as Variáveis Demográficas**

Correlations		PGRH_T	IL_T	IL_Quant	IL_Qual	Emp_T	EI_T	EE_T	Tempo_Trabalho_Organização	Idade	Gênero
PGRH_T	Pearson	1	-	-,122**	-	,319*	,38	,19	-,124**	-	-,010
	Correlation		,236**		,311**	*	0**	7**		,124**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,005	,000	,000	,00	,00	,004	,004	,816
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525
IL_T	Pearson	-	1	,910**	,895**	-	-	-	-,033	-	,044
	Correlation	,236**				,146*	,23	,03		,030	

IL_Quant	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,00	,39		,450	,49	,312
	N	525	525	525	525	525	525	525		525	525	525
	Pearson	-	,91	1	,628**	-	-	-		-,067	-	,071
	Correlation	,122**	0**			,091*	,16	,00			,03	
							4**	9			1	
IL_Qual	Sig. (2-tailed)	,005	,00		,000	,037	,00	,84		,124	,47	,104
	N	525	525	525	525	525	525	525		525	525	525
	Pearson	-	,89	,628**	1	-	-	-		,010	-	,006
	Correlation	,311**	5**			,175*	,26	,06			,02	
							4**	0			3	
Emp_T	Sig. (2-tailed)	,000	,00	,000		,000	,00	,16		,813	,59	,883
	N	525	525	525	525	525	525	525		525	525	525
	Pearson	,319**	-	-,091*	-	1	,85	,89		-,084	-	-
	Correlation		,14		,175**		9**	9**			,08	,157*
			6**								6*	*
EI_T	Sig. (2-tailed)	,000	,00	,037	,000		,00	,00		,054	,04	,000
	N	525	525	525	525	525	525	525		525	525	525
	Pearson	,380**	-	-,164**	-	,859*	1	,54		-,037	-	-
	Correlation		,23		,264**	*		9**			,02	,096*
			5**								6	
EE_T	Sig. (2-tailed)	,000	,00	,000	,000	,000		,00		,393	,55	,027
	N	525	525	525	525	525	525	525		525	525	525
	Pearson	,197**	-	-,009	-,060	,899*	,54	1		-,105*	-	-
	Correlation		,03			*	9**				,11	,174*
			7								8**	*
Tempo_Trabalho_Organização	Sig. (2-tailed)	,000	,39	,841	,167	,000	,00			,016	,00	,000
	N	525	525	525	525	525	525	525		525	525	525
	Pearson	-	-	-,067	,010	-,084	-	-		1	,72	,069
	Correlation	,124**	,03				,03	,10			4**	
			3				7	5*				
Idade	Sig. (2-tailed)	,004	,45	,124	,813	,054	,39	,01			,00	,116
	N	525	525	525	525	525	525	525		525	525	525
	Pearson	-	-	-,031	-,023	-	-	-		,724**	1	,059
	Correlation	,124**	,03			,086*	,02	,11				
			0				6	8**				

Género	Sig. (2-tailed)	,004	,492	,479	,599	,049	,554	,007	,000		,175
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525
	Pearson	-,010	,04	,071	,006	-	-	-	,069	,05	1
	Correlation		4			,157*	,096*	,174**		9	
	Sig. (2-tailed)	,816	,312	,104	,883	,000	,027	,000	,116	,175	
	N	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

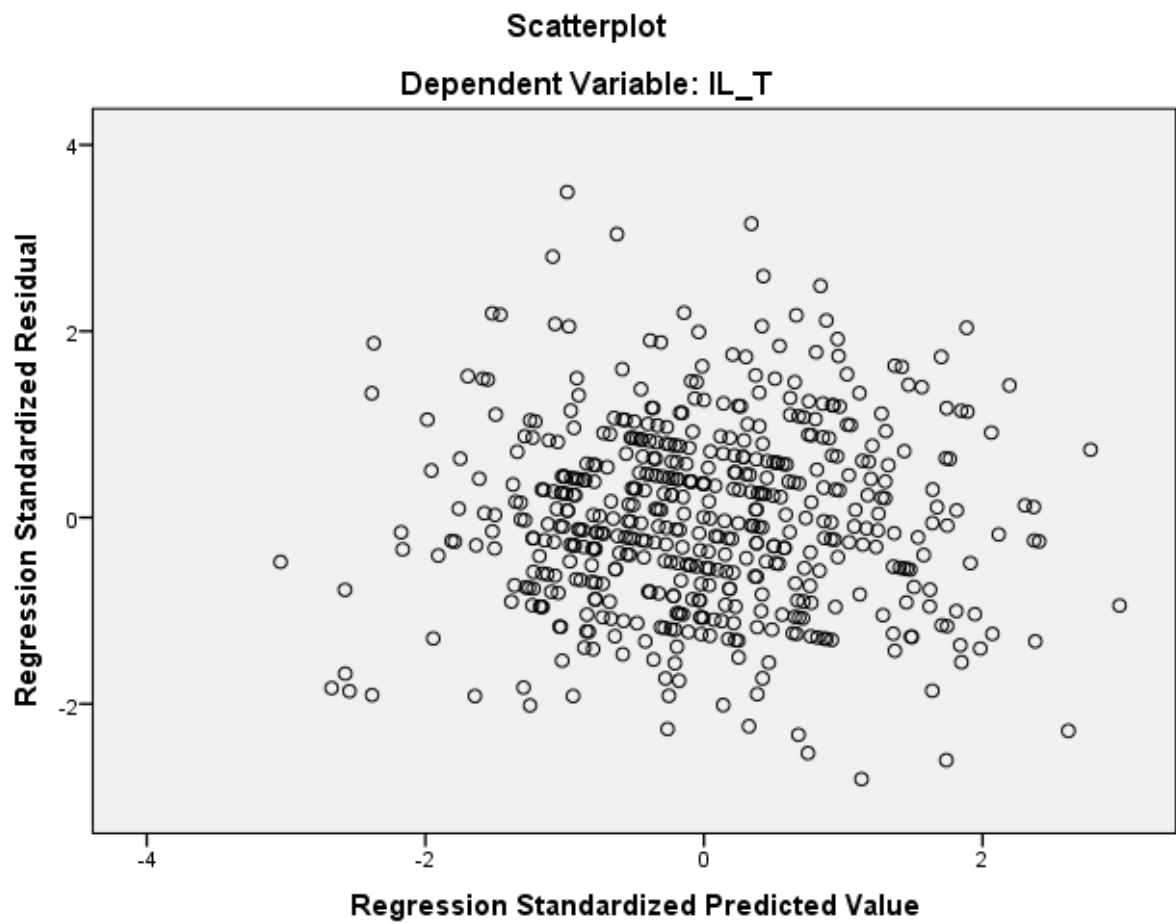
**Output 20** – Pressupostos das Regressão Linear Múltipla com VD Insegurança Laboral com os Preditores Variáveis Demográficas e PGRH

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,250 <sup>a</sup>	,062	,055	,69460	2,010

a. Predictors: (Constant), PGRH\_T, Género, Idade, Tempo\_Trabalho\_Organização

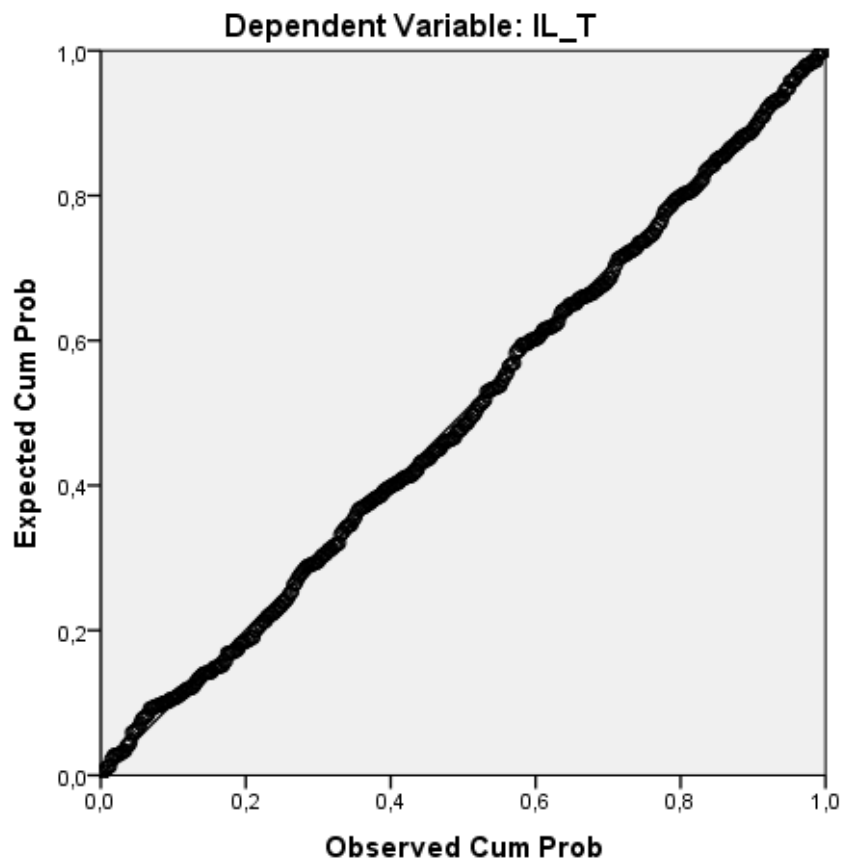
b. Dependent Variable: IL\_T

O valor de Durbin-Watson como é próximo de 2 indica a Independência dos Erros.



O gráfico ao apresentar um padrão disperso e aleatório sugere a existência de Homogeneidade dos Erros

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Todos os pontos apresentam-se em cima da recta da normalidade, sugerindo a existência de distribuição normal dos erros.

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Género	Idade	Tempo_Trabalho_Organização	PGRH_T
1	1	4,359	1,000	,00	,01	,00	,01	,00
	2	,347	3,547	,00	,44	,00	,26	,00
	3	,245	4,218	,01	,53	,00	,17	,05
	4	,037	10,916	,04	,01	,31	,32	,62
	5	,013	18,356	,95	,01	,69	,25	,33

a. Dependent Variable: IL\_T

Nenhuma variável apresenta um Índice superior a 30, sugerindo a não existência de multicolinearidade entre as variáveis.

**Output 21** – Regressão Linear Múltipla com VD Insegurança Laboral com os Preditores Variáveis Demográficas e PGRH

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gênero, Idade, Tempo_Trabalho_Organização <sup>b</sup>	.	Enter
2	PGRH_T <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: IL\_T

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,058 <sup>a</sup>	,003	-,002	,71542
2	,250 <sup>b</sup>	,062	,055	,69460

a. Predictors: (Constant), Gênero, Idade, Tempo\_Trabalho\_Organização

b. Predictors: (Constant), Gênero, Idade, Tempo\_Trabalho\_Organização, PGRH\_T

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,897	3	,299	,584
	Residual	266,664	521	,512	,626 <sup>b</sup>
	Total	267,561	524		
2	Regression	16,677	4	4,169	8,641
	Residual	250,884	520	,482	,000 <sup>c</sup>
	Total	267,561	524		

a. Dependent Variable: IL\_T

b. Predictors: (Constant), Gênero, Idade, Tempo\_Trabalho\_Organização

c. Predictors: (Constant), Gênero, Idade, Tempo\_Trabalho\_Organização, PGRH\_T



Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,766	,154		17,953	,000
	Tempo_Trabalho_Organização	-,002	,005	-,026	-,413	,680
	Idade	-,001	,005	-,014	-,219	,827
	Género	,070	,066	,047	1,069	,286
2	(Constant)	3,588	,207		17,297	,000
	Tempo_Trabalho_Organização	-,003	,005	-,044	-,713	,476
	Idade	-,002	,005	-,031	-,510	,611
	Género	,070	,064	,047	1,095	,274
	PGRH T	-,245	,043	-,245	-5,719	,000

a. Dependent Variable: IL\_T

Excluded Variables <sup>a</sup>					
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 PGRH_T	-,245 <sup>b</sup>	-5,719	,000	-,243	,982

a. Dependent Variable: IL\_T

b. Predictors in the Model: (Constant), Género, Idade, Tempo\_Trabalho\_Organização

**Output 21 – Correlações entre as subdimensões das PGRH e a Insegurança Laboral**

		Correlations					
		IL_T	PGRH_IA	PGRH_DF	PGRH_AD	PGRH_CR	PGRH_COR
IL_T	Pearson Correlation	1	-,103*	-,209**	-,142**	-,185**	-,234**
	Sig. (2-tailed)		,018	,000	,001	,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525
PGRH_IA	Pearson Correlation	-,103*	1	,409**	,469**	,348**	,395**
	Sig. (2-tailed)	,018		,000	,000	,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525
PGRH_DF	Pearson Correlation	-,209**	,409**	1	,478**	,420**	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525
PGRH_AD	Pearson Correlation	-,142**	,469**	,478**	1	,560**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525
PGRH_CR	Pearson Correlation	-,185**	,348**	,420**	,560**	1	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	525	525	525	525	525	525
PGRH_COR	Pearson Correlation	-,234**	,395**	,506**	,606**	,622**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	525	525	525	525	525	525

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

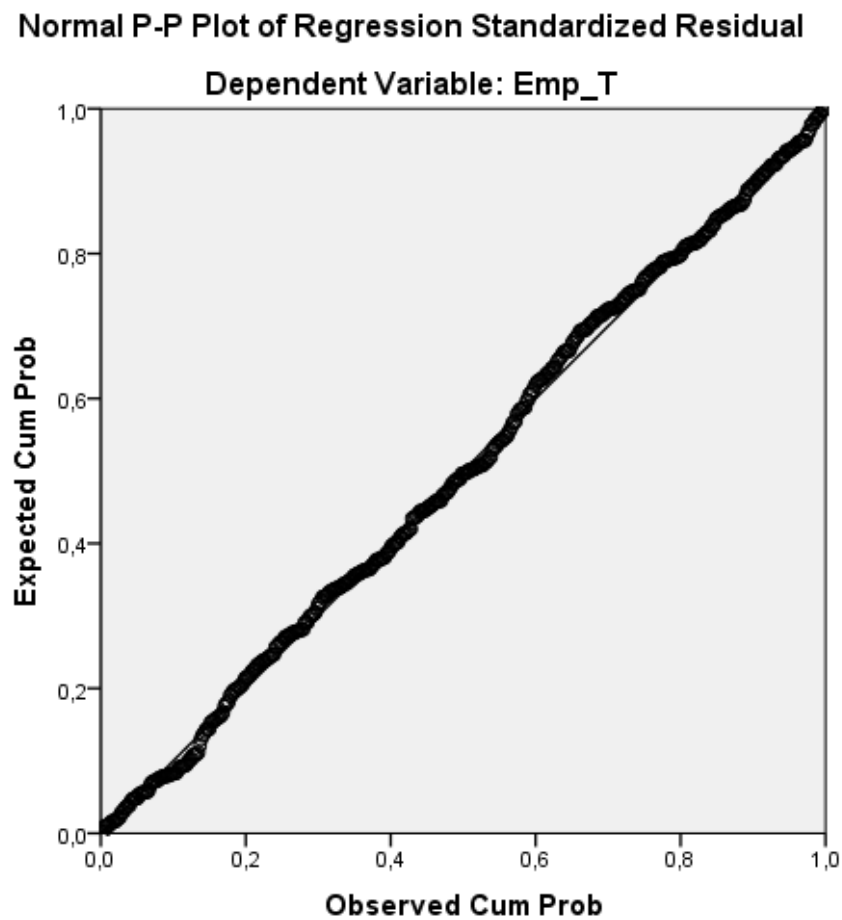
**Output 22 – Pressupostos das Regressão Linear Múltipla com VD Empregabilidade com os Preditores Variáveis Demográficas e PGRH**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,356 <sup>a</sup>	,127	,120	,56129	1,980

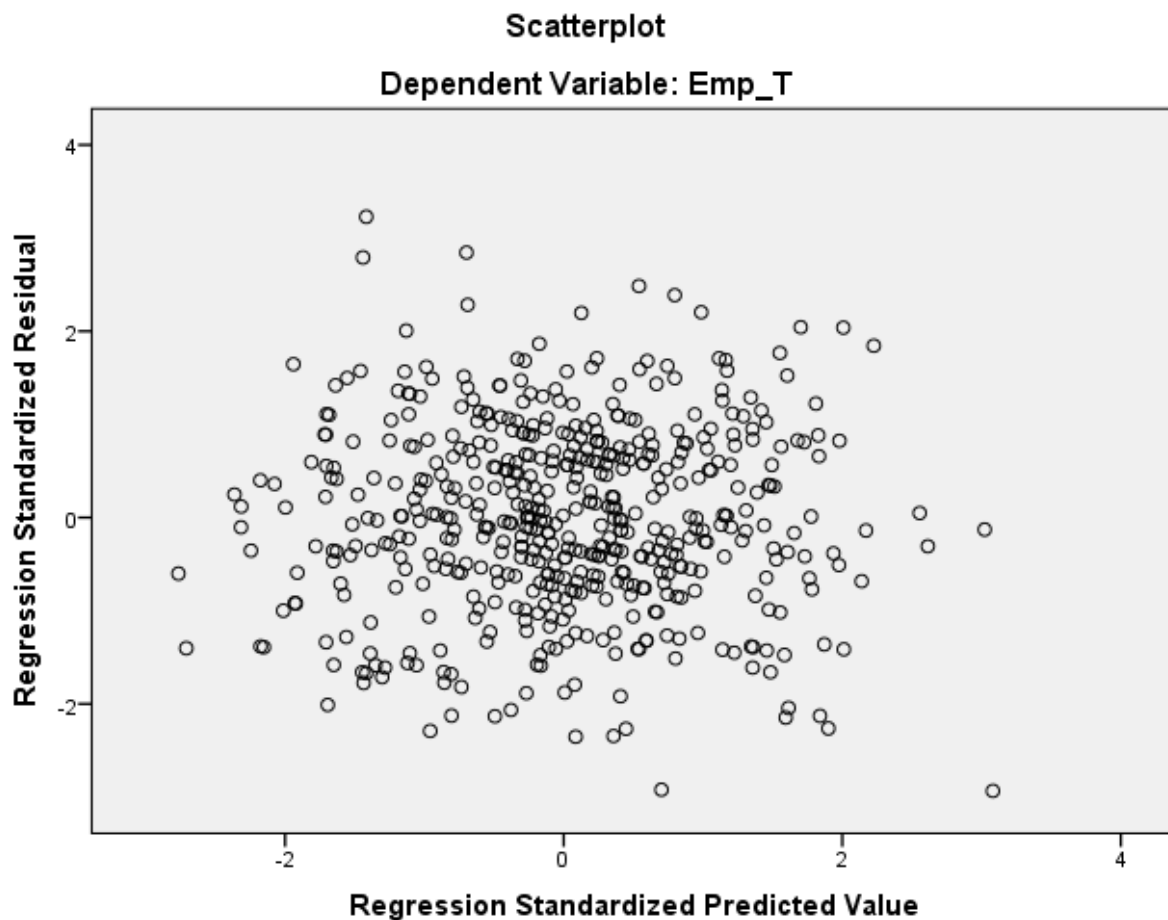
a. Predictors: (Constant), PGRH\_T, Género, Idade, Tempo\_Trabalho\_Organização

b. Dependent Variable: Emp\_T

O valor de Durbin-Watson como é próximo de 2 indica a Independência dos Erros.



Todos os pontos apresentam-se em cima da recta da normalidade, sugerindo a existência de distribuição normal dos erros.



O gráfico ao apresentar um padrão disperso e aleatório sugere a existência de Homogeneidade dos Erros

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>							
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Gênero	Idade	Tempo_Trabalho_Organização PGRH T
1	1	4,359	1,000	,00	,01	,00	,01
	2	,347	3,547	,00	,44	,00	,26
	3	,245	4,218	,01	,53	,00	,17
	4	,037	10,916	,04	,01	,31	,32
	5	,013	18,356	,95	,01	,69	,25

a. Dependent Variable: Emp\_T

Nenhuma variável apresenta um Índice superior a 30, sugerindo a não existência de multicolinearidade entre as variáveis.

**Output 23** – Regressão Linear Múltipla com VD Empregabilidade com os Preditores Variáveis Demográficas e PGRH

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,176 <sup>a</sup>	,031	,026	,59074
2	,356 <sup>b</sup>	,127	,120	,56129

a. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade

b. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade, PGRH\_T

ANOVA <sup>c</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,838	3	1,946	5,576	,001 <sup>a</sup>
	Residual	181,818	521	,349		
	Total	187,656	524			
2	Regression	23,830	4	5,957	18,910	,000 <sup>b</sup>
	Residual	163,826	520	,315		
	Total	187,656	524			

a. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade

b. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade, PGRH\_T

c. Dependent Variable: Emp\_T

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,764	,127		21,722	,000
	Idade	-,003	,004	-,049	-,791	,429
	Género	-,190	,054	-,151	-3,496	,001
	Tempo_Trabalho_Organização	-,002	,004	-,038	-,606	,545
2	(Constant)	1,886	,168		11,252	,000
	Idade	-,002	,004	-,027	-,455	,649
	Género	-,190	,052	-,151	-3,672	,000
	Tempo_Trabalho_Organização	-,001	,004	-,015	-,256	,798
	PGRH_T	,261	,035	,312	7,557	,000

a. Dependent Variable: Emp\_T

Excluded Variables <sup>b</sup>					
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 PGRH_T	,312 <sup>a</sup>	7,557	,000	,315	,982

a. Predictors in the Model: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade

b. Dependent Variable: Emp\_T

**Output 24 – Correlações entre as subdimensões das PGRH e a Empregabilidade**

		Correlations					
		Emp_T	PGRH_IA	PGRH_DF	PGRH_AD	PGRH_CR	PGRH_COR
Emp_T	Pearson Correlation	1	,167**	,223**	,261**	,315**	,228**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525
PGRH_IA	Pearson Correlation	,167**	1	,409**	,469**	,348**	,395**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525
PGRH_DF	Pearson Correlation	,223**	,409**	1	,478**	,420**	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525
PGRH_AD	Pearson Correlation	,261**	,469**	,478**	1	,560**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525
PGRH_CR	Pearson Correlation	,315**	,348**	,420**	,560**	1	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	525	525	525	525	525	525
PGRH_COR	Pearson Correlation	,228**	,395**	,506**	,606**	,622**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	525	525	525	525	525	525

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

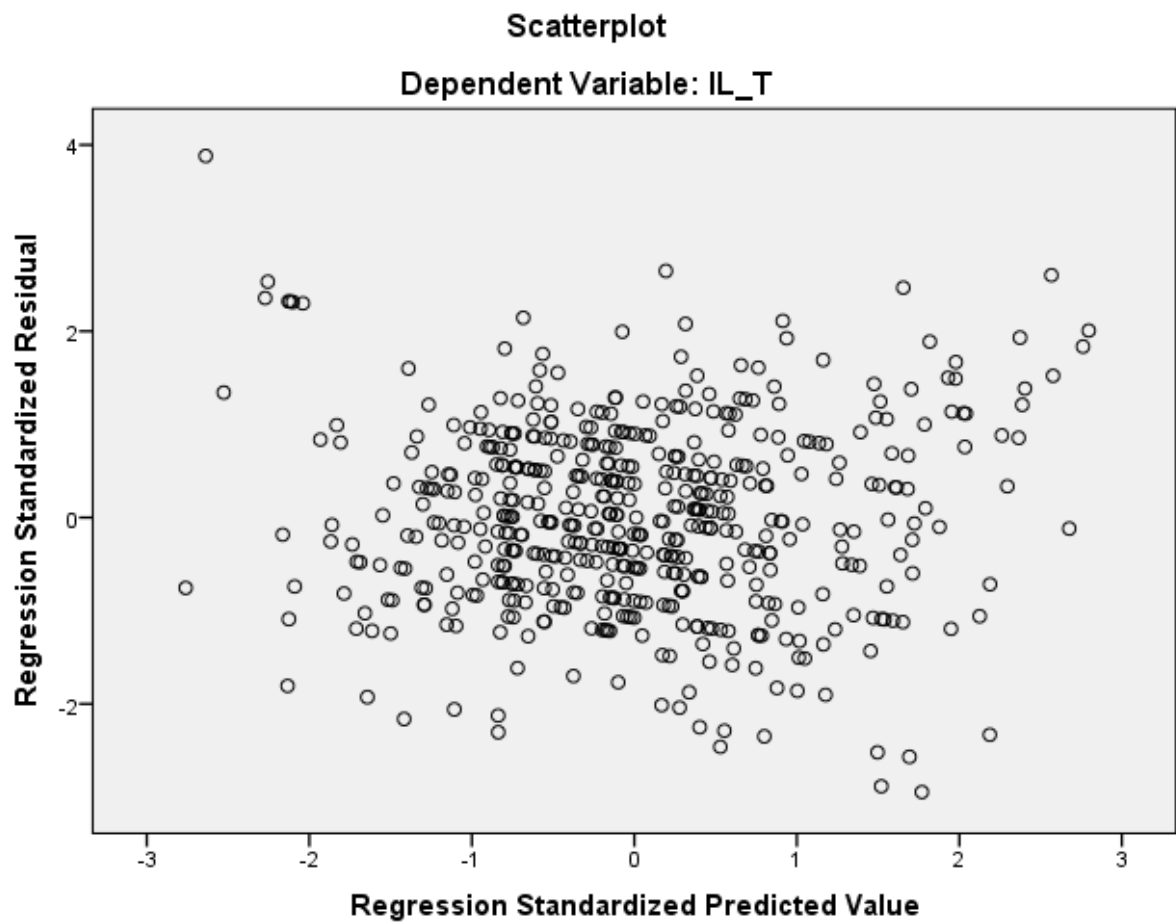
**Output 25 – Pressupostos das Regressão Linear Múltipla com VD Insegurança Laboral com os Preditores Variáveis Demográficas e Empregabilidade**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,240 <sup>a</sup>	,057	,050	,69639	1,989

a. Predictors: (Constant), EI\_T, Idade, Género, Tempo\_Trabalho\_Organização

b. Dependent Variable: IL\_T

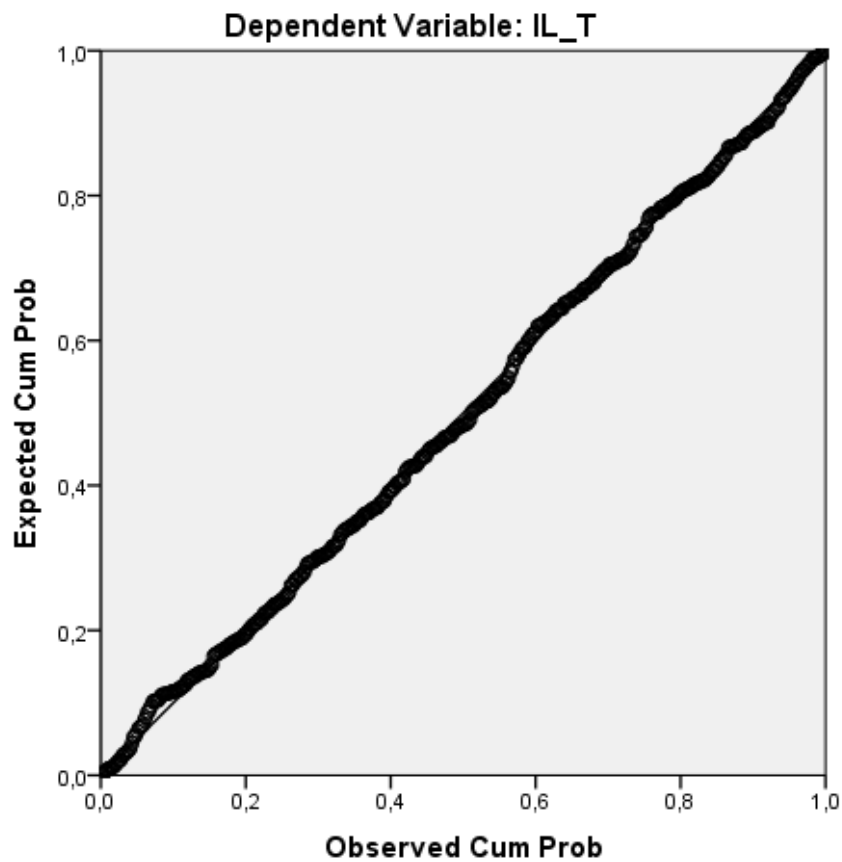
O valor de Durbin-Watson como é próximo de 2 indica a Independência dos Erros.



O gráfico ao apresentar um padrão disperso e aleatório sugere a existência de Homogeneidade dos Erros



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Todos os pontos apresentam-se em cima da recta da normalidade, sugerindo a existência de distribuição normal dos erros.

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	Gênero	Idade	Tempo Trabalho	Organização	EI T
1	1	4,358	1,000	,00	,01	,00		,01	,00
	2	,343	3,563	,00	,50	,00		,24	,00
	3	,247	4,197	,01	,43	,00		,21	,06
	4	,037	10,827	,06	,03	,28		,25	,69
	5	,014	17,751	,93	,02	,71		,30	,25

a. Dependent Variable: IL\_T

Nenhuma variável apresenta um Índice superior a 30, sugerindo a não existência de multicolinearidade entre as variáveis.

**Output 26** – Regressão Linear Múltipla com VD Insegurança Laboral com os Preditores Variáveis Demográficas e Empregabilidade

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,058 <sup>a</sup>	,003	-,002	,71542
2	,155 <sup>b</sup>	,024	,017	,70864

a. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade

b. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade, Emp\_T

ANOVA <sup>c</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,897	3	,299	,584	,626 <sup>a</sup>
	Residual	266,664	521	,512		
	Total	267,561	524			
2	Regression	6,433	4	1,608	3,202	,013 <sup>b</sup>
	Residual	261,129	520	,502		
	Total	267,561	524			

a. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade

b. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade, Emp\_T

c. Dependent Variable: IL\_T

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,766	,154		17,953	,000
	Idade	-,001	,005	-,014	-,219	,827
	Género	,070	,066	,047	1,069	,286
	Tempo_Trabalho_Organização	-,002	,005	-,026	-,413	,680
2	(Constant)	3,249	,211		15,418	,000
	Idade	-,002	,005	-,021	-,335	,737
	Género	,037	,066	,025	,564	,573
	Tempo_Trabalho_Organização	-,002	,005	-,032	-,505	,614
	Emp_T	-,174	,053	-,146	-3,320	,001

a. Dependent Variable: IL\_T

Excluded Variables <sup>b</sup>					
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 Emp_T	-,146 <sup>a</sup>	-3,320	,001	-,144	,969

a. Predictors in the Model: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade

b. Dependent Variable: IL\_T

**Output 27 – Correlações entre as subdimensões da Empregabilidade e a Insegurança Laboral**

		Correlations						
		IL_T	EI_T	EI_LAT	EI_UP	EE_T	EE_UP	EE_LAT
IL_T	Pearson Correlation	1	-,235**	-,265**	-,161**	-,037	-,009	-,062
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,394	,834	,157
	N	525	525	525	525	525	525	525
EI_T	Pearson Correlation	-,235**	1	,917**	,908**	,549**	,537**	,526**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525	525
EI_LAT	Pearson Correlation	-,265**	,917**	1	,666**	,475**	,450**	,469**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525	525
EI_UP	Pearson Correlation	-,161**	,908**	,666**	1	,528**	,532**	,491**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525	525
EE_T	Pearson Correlation	-,037	,549**	,475**	,528**	1	,966**	,969**
	Sig. (2-tailed)	,394	,000	,000	,000		,000	,000
	N	525	525	525	525	525	525	525
EE_UP	Pearson Correlation	-,009	,537**	,450**	,532**	,966**	1	,873**
	Sig. (2-tailed)	,834	,000	,000	,000	,000		,000
	N	525	525	525	525	525	525	525
EE_LAT	Pearson Correlation	-,062	,526**	,469**	,491**	,969**	,873**	1
	Sig. (2-tailed)	,157	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	525	525	525	525	525	525	525

\*\*, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Output 28 – Regressão Linear Múltipla com VD Insegurança Laboral com os Preditores Variáveis Demográficas, PGRH e Empregabilidade**

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tempo_Trabalho _Organização, Género, Idade <sup>b</sup>	.	Enter
2	PGRH_T <sup>b</sup>	.	Enter
3	Emp_T <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: IL\_T

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,058 <sup>a</sup>	,003	-,002	,71542
2	,250 <sup>b</sup>	,062	,055	,69460
3	,260 <sup>c</sup>	,067	,058	,69340

a. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade

b. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade, PGRH\_T

c. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade, PGRH\_T, Emp\_T

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,897	3	,299	,584	,626 <sup>b</sup>
	Residual	266,664	521	,512		
	Total	267,561	524			
2	Regression	16,677	4	4,169	8,641	,000 <sup>c</sup>
	Residual	250,884	520	,482		
	Total	267,561	524			
3	Regression	18,028	5	3,606	7,499	,000 <sup>d</sup>
	Residual	249,534	519	,481		
	Total	267,561	524			

a. Dependent Variable: IL\_T

b. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade

c. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade, PGRH\_T

d. Predictors: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade, PGRH\_T, Emp\_T

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,766	,154		17,953	,000
	Idade	-,001	,005	-,014	-,219	,827
	Género	,070	,066	,047	1,069	,286
	Tempo_Trabalho_Organização	-,002	,005	-,026	-,413	,680
2	(Constant)	3,588	,207		17,297	,000
	Idade	-,002	,005	-,031	-,510	,611
	Género	,070	,064	,047	1,095	,274
	Tempo_Trabalho_Organização	-,003	,005	-,044	-,713	,476
3	PGRH_T	-,245	,043	-,245	-5,719	,000
	(Constant)	3,760	,231		16,280	,000
	Idade	-,002	,005	-,033	-,544	,587
	Género	,053	,065	,035	,817	,414
	Tempo_Trabalho_Organização	-,003	,005	-,045	-,733	,464
	PGRH_T	-,221	,045	-,221	-4,911	,000
	Emp_T	-,091	,054	-,076	-1,676	,094

a. Dependent Variable: IL\_T

Excluded Variables <sup>a</sup>						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	PGRH_T	-,245 <sup>b</sup>	-5,719	,000	-,243	,982
	Emp_T	-,146 <sup>b</sup>	-3,320	,001	-,144	,969
2	Emp_T	-,076 <sup>c</sup>	-1,676	,094	-,073	,873

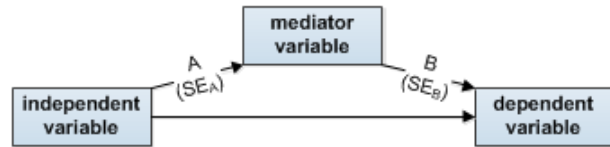
a. Dependent Variable: IL\_T

b. Predictors in the Model: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade

c. Predictors in the Model: (Constant), Tempo\_Trabalho\_Organização, Género, Idade, PGRH\_T

## Output 29 – Teste Sobel

A: 0.312  
 B: -0.146  
 SE<sub>A</sub>: 0.035  
 SE<sub>B</sub>: 0.053



Sobel test statistic: -2.63191449  
 One-tailed probability: 0.00424526  
 Two-tailed probability: 0.00849052

**Output 30** – t-Students com VI gênero e VDs PGRH, Empregabilidade e Insegurança Laboral e Estatísticas Descritivas

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PGRH_T	Equal variances assumed	,480	,489	,232	523	,816	,01529	,06583	-,11404	,14461
	Equal variances not assumed			,230	355,202	,818	,01529	,06635	-,11521	,14578
IL_T	Equal variances assumed	,094	,759	-1,012	523	,312	-,06652	,06570	-,19559	,06255
	Equal variances not assumed			-1,008	358,257	,314	-,06652	,06602	-,19635	,06332
Emp_T	Equal variances assumed	,466	,495	3,628	523	,000	,19733	,05440	,09047	,30419
	Equal variances not assumed			3,582	350,692	,000	,19733	,05508	,08900	,30566

### Descriptives

Género			Statistic	Std. Error	
PGRH_T	Masculino	Mean	3,0929	,05425	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		2,9858
			Upper Bound		3,1999
		5% Trimmed Mean	3,0926		
		Median	3,0476		
		Variance	,530		
		Std. Deviation	,72779		
		Minimum	1,33		
		Maximum	5,00		
		Range	3,67		
		Interquartile Range	1,10		
		Skewness	,044		,181
		Kurtosis	-,402	,360	
			Feminino	Mean	3,0776
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			3,0024	
	Upper Bound			3,1527	
5% Trimmed Mean	3,0868				
Median	3,1429				
Variance	,504				
Std. Deviation	,70975				
Minimum	1,05				
Maximum	5,00				
Range	3,95				
Interquartile Range	1,00				
Skewness	-,215			,131	
Kurtosis	-,267				,262
IL_T	Masculino			Mean	2,7049
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,5987	
			Upper Bound	2,8110	
		5% Trimmed Mean	2,7076		
		Median	2,6250		
		Variance	,521		
		Std. Deviation	,72174		
		Minimum	1,00		
		Maximum	4,25		
		Range	3,25		



		Interquartile Range	,97	
		Skewness	,059	,181
		Kurtosis	-,358	,360
Feminino	Mean		2,7714	,03827
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6961	
		Upper Bound	2,8466	
	5% Trimmed Mean		2,7603	
	Median		2,7500	
	Variance		,505	
	Std. Deviation		,71079	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		,258	,131
	Kurtosis		,231	,262
Emp_T Masculino	Mean		2,6198	,04525
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,5305	
		Upper Bound	2,7091	
	5% Trimmed Mean		2,6161	
	Median		2,6250	
	Variance		,369	
	Std. Deviation		,60707	
	Minimum		1,00	
	Maximum		4,06	
	Range		3,06	
	Interquartile Range		,86	
	Skewness		,044	,181
	Kurtosis		-,248	,360
Feminino	Mean		2,4225	,03141
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,3607	
		Upper Bound	2,4842	
	5% Trimmed Mean		2,4253	
	Median		2,4375	
	Variance		,340	
	Std. Deviation		,58340	
	Minimum		1,00	
	Maximum		4,00	

Range	3,00	
Interquartile Range	,81	
Skewness	-,131	,131
Kurtosis	-,199	,262

**Output 31** – ANOVAs com VI Habilitações Literárias e VDs PGRH, Empregabilidade e Insegurança Laboral e Estatísticas Descritivas

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PGRH_T	Between Groups	3,291	2	1,645	3,243	,040
	Within Groups	264,839	522	,507		
	Total	268,130	524			
IL_T	Between Groups	,541	2	,270	,528	,590
	Within Groups	267,021	522	,512		
	Total	267,561	524			
Emp_T	Between Groups	1,069	2	,534	1,495	,225
	Within Groups	186,587	522	,357		
	Total	187,656	524			

**Output 32** – ANOVAs para as dimensões das PGRH em função da variável Habilitações Literárias.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PGRH_IA	Between Groups	4,241	2	2,120	3,418	,034
	Within Groups	323,868	522	,620		
	Total	328,109	524			
PGRH_DF	Between Groups	14,074	2	7,037	7,045	,001
	Within Groups	521,366	522	,999		
	Total	535,439	524			
PGRH_AD	Between Groups	3,056	2	1,528	1,478	,229
	Within Groups	539,775	522	1,034		
	Total	542,831	524			
PGRH_CR	Between Groups	,494	2	,247	,289	,749
	Within Groups	445,514	522	,853		

Total		446,008	524			
PGRH_COR	Between Groups	4,674	2	2,337	3,170	,043
	Within Groups	384,803	522	,737		
	Total	389,477	524			

**Output 33** – Teste post hoc de Tukey para as dimensões das PGRH em função da variável Habilitações Literárias

#### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
PGRH_IA	Inferior ou igual ao 12º ano	Frequência Universitária	,23224	,10776	,080	-,0210	,4855
		Licenciatura ou Superior	,18513	,07913	,051	-,0009	,3711
	Frequência Universitária	Inferior ou igual ao 12º ano	-,23224	,10776	,080	-,4855	,0210
		Licenciatura ou Superior	-,04711	,09798	,880	-,2774	,1832
	Licenciatura ou Superior	Inferior ou igual ao 12º ano	-,18513	,07913	,051	-,3711	,0009
		Frequência Universitária	,04711	,09798	,880	-,1832	,2774
PGRH_DF	Inferior ou igual ao 12º ano	Frequência Universitária	,37443*	,13672	,018	,0531	,6958
		Licenciatura ou Superior	,35875*	,10039	,001	,1228	,5947
	Frequência Universitária	Inferior ou igual ao 12º ano	-,37443*	,13672	,018	-,6958	-,0531
		Licenciatura ou Superior	-,01568	,12431	,991	-,3079	,2765
	Licenciatura ou Superior	Inferior ou igual ao 12º ano	-,35875*	,10039	,001	-,5947	-,1228
		Frequência Universitária	,01568	,12431	,991	-,2765	,3079

PGRH_AD	Inferior ou igual ao 12º ano	Frequência Universitária	,16744	,13911	,452	-,1595	,4944
		Licenciatura ou Superior	,16930	,10215	,223	-,0708	,4094
	Frequência Universitária	Inferior ou igual ao 12º ano	-,16744	,13911	,452	-,4944	,1595
		Licenciatura ou Superior	,00186	,12649	1,000	-,2954	,2992
	Licenciatura ou Superior	Inferior ou igual ao 12º ano	-,16930	,10215	,223	-,4094	,0708
		Frequência Universitária	-,00186	,12649	1,000	-,2992	,2954
PGRH_CR	Inferior ou igual ao 12º ano	Frequência Universitária	,09606	,12638	,728	-,2010	,3931
		Licenciatura ou Superior	,03205	,09280	,936	-,1861	,2502
	Frequência Universitária	Inferior ou igual ao 12º ano	-,09606	,12638	,728	-,3931	,2010
		Licenciatura ou Superior	-,06401	,11492	,843	-,3341	,2061
	Licenciatura ou Superior	Inferior ou igual ao 12º ano	-,03205	,09280	,936	-,2502	,1861
		Frequência Universitária	,06401	,11492	,843	-,2061	,3341
PGRH_COR	Inferior ou igual ao 12º ano	Frequência Universitária	,28981*	,11746	,037	,0137	,5659
		Licenciatura ou Superior	,14108	,08625	,232	-,0616	,3438
	Frequência Universitária	Inferior ou igual ao 12º ano	-,28981*	,11746	,037	-,5659	-,0137
		Licenciatura ou Superior	-,14873	,10680	,345	-,3998	,1023
	Licenciatura ou Superior	Inferior ou igual ao 12º ano	-,14108	,08625	,232	-,3438	,0616
		Frequência Universitária	,14873	,10680	,345	-,1023	,3998

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.